



INFUSSE

digital eNtrepreneurial Skills For UniverSity Education



COOPERATION PARTNERSHIPS (KEY ACTION 2)

AGREEMENT NUMBER 2021-1-EL01-KA220-HED-000032028

| | |
|------------------|--|
| Activity | PR2: INFUSSE Educators' Training Path (digital skills, tools and guidelines to “train-the-trainers”) |
| Deliverable lead | UMPhST |
| Version | Final Deliverable |
| Authors | UOM, KINNO, UFMST, ICEBERG, CUE, CREATEHUB |
| Abstract | <p>The present report is produced under PR5 comprising of the following INFUSSE activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> PR2/A3: Translation of modules and e-learning training material to partners' languages |

Sprijinul Comisiei Europene pentru realizarea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă numai punctele de vedere ale autorilor, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare a informațiilor conținute de aceasta.

Table of Contents

| | |
|---|----|
| FUNDAMENTELE ANTREPRENORIATULUI DIGITAL | 4 |
| FACILITAREA GRUPURILOR | 15 |
| DINAMICA GRUPURILOR | 18 |

FUNDAMENTELE ANTREPRENORIATULUI DIGITAL

Aplicare

Acest capitol își propune să introducă contextul antreprenoriatului digital, al mentalității antreprenoriale și al oportunităților antreprenoriale. Pentru a realiza acest lucru, explorăm termenul de antreprenoriat digital și relația sa cu tehnologiile digitale. În secțiunea următoare, ne concentrăm pe antreprenori și pe elementul principal al spiritului antreprenorial. În cele din urmă, propunem mai multe modalități și încurajăm antreprenorii să răspundă la diferite întrebări pentru a-și promova oportunitățile antreprenoriale.

Rezultate așteptate

- Definirea termenului de antreprenoriat digital
- Rezumarea principalelor elemente ale spiritului antreprenorial
- Instrumentele necesare pentru a ajuta antreprenorii să-și îmbunătățească ideea

CONTEXT/DESCRIERE:

În secolul 20, antreprenoriatul a fost studiat de Joseph Schumpeter și de alți economiști, cum ar fi Carl Menger, Ludwig von Mises și Friedrich von Hayek. Potrivit lui Schumpeter, un antreprenor este dispus și capabil să transforme o idee sau o invenție nouă într-o inovație de succes. Antreprenoriatul duce la creștere economică pe măsură ce sunt oferite noi produse/servicii¹. Antreprenoriatul digital este o afacere care exploatează oportunitățile create de tehnologiile digitale.

Antreprenoriatul digital și oportunitățile antreprenoriale

Schimbările tehnologice digitale nu numai că perturbă fiecare aspect al vieții de zi cu zi și al societății, ci și transformă fundamentele de afaceri și creează noi oportunități. Ca o consecință a schimbărilor tehnologice digitale și a oportunităților create în lumea digitală, ne concentrăm în prezent pe antreprenoriatul digital și nu doar pe antreprenoriat. Antreprenoriatul digital poate fi definit ca "antreprenoriat care implică utilizarea noilor tehnologii

¹ <https://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneurship>

digitale (în special a platformelor de comunicare socială, a volumelor mari de date, a soluțiilor mobile și cloud). Scopul acestei utilizări poate fi îmbunătățirea operațiunilor de afaceri, inventarea de noi modele de afaceri, îmbunătățirea informațiilor de afaceri sau interacțiunea cu clienții și părțile interesate."²

Antreprenoriatul digital este cauzat de antreprenori care sunt capabili să recunoască oportunitățile de piață sau din industrie, să simtă schimbările produse de concurență, să identifice schimbările curbei valorice și să previzioneze schimbările macroeconomice (figura 1).³

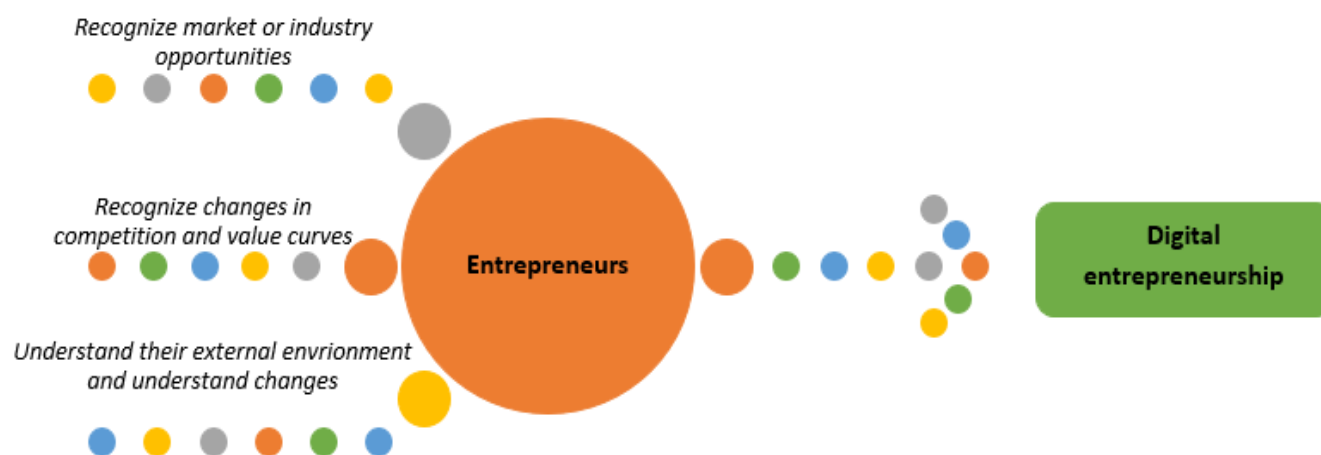


Figura 1: Cum pot antreprenorii să provoace antreprenoriatul.

Utilizarea extinsă a tehnologiilor digitale a creat noi oportunități pentru crearea de noi întreprinderi, fie că este vorba de o întreprindere cu scop lucrativ sau de o întreprindere non-profit. Aceste oportunități generează noi venituri valorice nu numai pentru întreprinderi, ci și pentru clienți, prin urmare, îi obligă pe antreprenori să profite de aceste oportunități și să le exploateze. Aceste oportunități pot fi numite oportunități antreprenoriale și sunt definite ca "acele situații în care

² <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>

³ Adoptat de Green, J. V. (2015). *Pânza de analiză a oportunităților*. Artizani de risc.

pot fi introduse și vândute noi bunuri, servicii, materii prime și metode de organizare la un cost de producție mai mare decât costul lor de producție".⁴

În general, o oportunitate antreprenorială ar putea fi bazată pe piață sau tehnologie sau hibridă. O oportunitate bazată pe piață este atunci când antreprenorii au identificat o nevoie nesatisfăcută și semnificativă care ar putea rezolva problemele critice ale clienților, ar putea oferi valoare suplimentară sau ar putea crea o nouă piață. În acest caz, organizațiile încearcă să satisfacă nevoile existente sau să creeze noi nevoi pentru clienți. Pe de altă parte, un concept sau o tehnologie nouă poate duce la valorificarea oportunității de a crea o nouă piață. De asemenea, ar putea fi vorba de un progres tehnologic sau un nou model de afaceri bazat pe tehnologie sau un nou proces pentru o nouă piață. Ultima opțiune (oportunitatea hibridă) combină elemente din oportunitățile menționate mai sus⁵.

Antreprenori - spiritul antreprenorial

Exploatarea oportunităților antreprenoriale este direct legată de procesul decizional al antreprenorului. Antreprenorii trebuie să ia decizii rapide și cu miză mare, cu informații incomplete într-o piață dinamică, sau pot alege să nu profite de o oportunitate. Antreprenorii ar trebui să fie persoane independente, angajate să înceapă și să crească o afacere pentru profit, non-profit, sau sociale. O altă caracteristică cheie a antreprenorilor este competitivitatea. Ei sunt motivați adesea de o dorință competitivă de a excela și de a folosi eșecul ca instrument de învățare⁶.

Do you have a high need for achievement?
How does individualism influence your decision-making?
Do you have an internal and external locus of control?
Are you able to effectively focus your time and resources?
Do friends characterize you as an optimist?

Figura 2: Întrebări cheie privind mentalitatea antreprenorială.

⁴ Definiție adoptată de Casson (1982) din Green, J. V. (2015). *Pânza de analiză a oportunităților*. Artizani de risc.

⁵ Aulet, B. (2013). *Antreprenoriat disciplinat: 24 de pași către un startup de succes*. John Wiley & Sons.

⁶ Verde, J. V. (2015). *Pânza de analiză a oportunităților*. Artizani de risc.

Principalele elemente ale spiritului antreprenorial sunt⁷:

- **Nevoia de realizare.** Motivația de realizare descrie capacitatea unei persoane de a depăși obstacolele cu care se va confrunta încercând să atingă succesul. Astfel, nevoia de realizare este definită ca o preferință pentru provocare, o acceptare a responsabilității personale pentru rezultate sau un impuls personal pentru realizare.
- **Individualism.** Individualismul ridicat înseamnă că ai nevoie de mai puțin sprijin sau aprobare din partea celorlalți. Prin urmare, persoanele cu un nivel ridicat de individualism pun accentul pe inițiativa și realizarea personală.
- **Control.** Acesta include două elemente importante: autonomia și locul de control. Autonomia se referă la credința unui individ cu privire la nivelul său de eliberare de sub influența altora. În plus, locus de control este convingerea unui individ că pot influența mediul său. Prin urmare, persoanele cu niveluri mai ridicate de autonomie și un locus intern de control sunt mai susceptibile de a descoperi oportunitățile antreprenoriale.
- **Focus.** Pentru a fi un antreprenor de succes, acesta trebuie să fie în măsură să își concentreze atenția pe o singură sarcină și să o ducă până la final. Concentrarea îl va ajuta pe antreprenor să fie hotărât dar și atent în deciziilor sale.
- **Optimism.** Este elementul care permite antreprenorilor să fie proactivi, să încerce lucruri noi și să abordeze sarcini dificile. Cu toate acestea, optimismul poate avea un impact negativ, deoarece antreprenorii pot decide în funcție de factori pozitivi subiectivi, pot trece cu vederea elementele critice și a nu ține cont de incertitudini. Prin urmare, optimismul excesiv poate duce la niveluri ridicate de acceptare a riscurilor, pierderi de afaceri sau eșec total.

Definirea unei oportunități antreprenoriale

Așa cum am menționat anterior, există trei modalități de a începe o nouă aventură, legate de capacitatea antreprenorului de a identifica noi oportunități și trăsăturile sale de personalitate. În general, concluzionăm că există trei modalități de a livra o nouă întreprindere⁸:

- Un progres tehnologic! Acest lucru se bazează pe o oportunitate tehnologică care a fost identificată.

⁷ Verde, J. V. (2015). *Pânza de analiză a oportunităților. Artizani de risc.*

⁸ Aulet, B. (2013). *Antreprenoriat disciplinat: 24 de pași către un startup de succes.* John Wiley & Sons.

- O idee! Acest lucru se bazează pe o oportunitate de piață care a fost identificată. Astfel, ideea ar putea fi o pastila de vitamina (de exemplu, frumos de a avea), un criminal durere (de exemplu, rezolvă o problemă critică), sau un schimbător de joc (de exemplu, deschide noi oportunități de piață).
- Este pasiunea ta! Dacă antreprenorii au acest lucru ca punct de plecare, aceștia pot exploata atât oportunitățile de piață, cât și pe cele tehnologice.

Cu toate acestea, a avea o idee nu este suficient. Antreprenorii trebuie să-și folosească ideea ca bază pentru noua lor afacere, dar trebuie să o elaboreze și să o îmbogățească în continuare. Astfel, ei trebuie să-și consulte membrii echipei și să participe la sesiuni de brainstorming. În acest fel, ei nu numai că permit membrilor echipei să participe și să se conecteze la proiect, ci explorează și alte căi care pot adăuga mai multă valoare asocierii inițiale, deoarece fiecare membru are experiență și abilități diferite. Scopul acestui proces este ca participanții să-și îmbogățească și să-și definească mai bine aventura. Prin urmare, ei trebuie să răspundă la diverse întrebări precum de ce, ce și cum. De exemplu, aceștia trebuie să poată răspunde⁹:

- Ce încearcă să realizeze cu această idee?
- Care este scopul acestei idei?
- Cum adaugă valoare nevoilor clienților?
- Care este principalul avantaj competitiv al ideii lor?
- Ce face ca echipa lor să fie calificată pentru a pune ideea în valoare?
- De ce îi pasă atât de mult echipei noastre de această idee?

Link-uri externe:

Urmăriți acest videoclip pentru oportunități antreprenoriale și fiți antreprenor
https://www.youtube.com/watch?v=PMg0QHfiEQE&ab_channel=Indeed

⁹ Întrebările au fost adoptate din *partea antreprenoriatului disciplinat: 24 de pași către un startup de succes* de către Aulet Bill (2013).

Referințe

Aulet, B. (2013). *Antreprenoriat disciplinat: 24 de pași către un startup de succes*. John Wiley & Sons.

Verde, J. V. (2015). *Pânza de analiză a oportunităților. Artizani de risc*.

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581> , Accesat la, 13 noiembrie 2022

<https://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneurship> , Accesat la, Februarie 09, 2023

COMPETENȚE ITC și digitale pentru formatori

Aplicare

Scopul acestui capitol este de a rezuma unele dintre competențele digitale și non-digitale necesare pe care formatorii trebuie să le aibă. Competențele digitale propuse sunt segmentate în 3 categorii: planificare și management, luând în considerare preferințele de învățare și stilurile de învățare culturală și cultivând un mediu de colaborare. În cele din urmă, vă prezentăm o platformă de comunicare digitală și caracteristicile cheie care pot fi utilizate de formatori pentru a promova comunicarea și crearea de rețele în programele lor de formare.

Rezultate așteptate

- Descrieți diferite competențe digitale și non-digitale
- Prezentați un instrument de comunicare digitală care simplifică comunicarea dintre stagiar și formator

CONTEXT/DESCRIERE:

Este important ca formatorii să fie competenți în aceste abilități și instrumente digitale, deoarece acestea vor fi esențiale pentru furnizarea de programe de formare virtuale eficiente. Formatorii își pot dezvolta abilitățile prin cursuri online, ateliere de lucru și experiență practică. Abilități precum planificarea și managementul, adaptabilitatea și încurajarea colaborării și comunicării sunt necesare pentru furnizarea unui program de formare. În plus, formatorii trebuie să gestioneze conflictele și să intervină atunci când este necesar. Instrumentele digitale ajută formatorii să-și extindă abilitățile și să îmbunătățească procesul de formare, colaborarea și comunicarea cu studenții.

Competențe pentru formatori¹⁰

Învățarea nu este un eveniment; este un proces care îi ajută pe elevi să navigheze pe căi necunoscute. Prin urmare, formatorii trebuie să planifice și să gestioneze resursele și structura de formare. Prin organizarea materialului de instruire

¹⁰ <https://eige.europa.eu/resources/lfna27939enn.pdf>

și formularea unui plan de acțiune, este mai ușor să stabiliți prioritățile fiecărei sesiuni de instruire. Aceste priorități iau forma unor obiective pe termen scurt sau lung. Deoarece formarea este o experiență interactivă, formatorii trebuie să-și adapteze și să-și adapteze stilul și materialul de formare la schimbările neprevăzute și interesele cursanților. Aceștia trebuie să fie deschiși și să aibă capacități de detectare bine dezvoltate pentru a identifica oportunitățile, a crea un plan de răspuns și a formula activități care vor încuraja transferul de cunoștințe înainte, în timpul și după evenimentul de formare. O parte din a fi un formator este de a oferi feedback participanților la programul de formare. Feedback-ul trebuie să fie constructiv, să se bazeze pe dovezi și să ghideze stagiarii prin procesul de schimbare (dacă este necesar). Prin urmare, stagiarii trebuie să aibă capacități avansate de evaluare și să ofere feedback semnificativ și constructiv.

Sunt necesare ajustări ale materialului de formare, deoarece materialul ar trebui să fie actualizat și să țină seama de preferințele de învățare ale stagiarii. Reînnoirea materialului de formare și încorporarea de informații actualizate sau tehnologii de ultimă generație este esențială pentru contextul antreprenoriatului digital și stabilește materialul de formare la zi cu legile, practicile și evoluția pieței digitale actuale. Pe măsură ce cursurile online devin mai populare și cursurile sunt oferite unui public divers, formatorii trebuie să ia în considerare elementele culturale și să înțeleagă impactul preferințelor individuale de învățare și al stilurilor de învățare bazate pe cultură. Urmând aceste valori, ei ar trebui să utilizeze diferite strategii de predare și transfer care abordează diferite stiluri. Recunoașterea diferitelor medii funcționale și etice face mai ușor pentru formator să inspire, să entuziasmeze și să-i coopteze pe alții. Formatorii trebuie să formuleze o experiență de onboarding care să inspire și să entuziasmeze cursanții. Acest lucru ar putea fi realizat prin crearea unei prezentări a cursului și prin prezentarea unor exemple din viața reală care să permită cursanților să se simtă înrudiți.

Un mediu incluziv încurajează participarea stagiarii. Formatorii ar trebui să poată cultiva un mediu de colaborare prin încorporarea mai multor activități care vor cultiva relațiile și vor promova colaborarea dintre cursanți. Mai ales pentru cursurile online, este foarte important să formulăm activități care să încurajeze colaborarea. Fără îndoială, activitățile de formare față în față permit activități de relaționare și comunicare între participanți. Prin urmare, una dintre cele mai mari provocări ale cursurilor / activităților / programelor de formare online este crearea de rețele și comunicare. Formatorii trebuie să formuleze și să încurajeze activitățile de networking și să adopte instrumente digitale care îmbunătățesc comunicarea și îi fac pe cursanți să se simtă parte a unei comunități. Ar trebui să subliniem faptul că

stagiarul trebuie să fie întotdeauna pregătit să rezolve conflictele sau să intervină atunci când este necesar pentru a evita tensiunile dintre participanți. În plus, norme de comunicare clare și bine definite facilitează și definesc tipurile de conversații care ar putea avea loc într-o platformă de comunicare digitală.

Planificare și management

- Organizarea materialelor de instruire
- Prioritizarea activităților de instruire pentru fiecare sesiune
- Definirea obiectivelor pe termen scurt și lung.

Luând în considerare preferințele de învățare și stilurile de învățare culturală

- Utilizați diverse strategii de predare și transfer
- Recunoașteți diferitele contexte funcționale și etice (fiți incluzivi)

Cultivarea unui mediu de colaborare

- Formulați activități de conectare/colaborare, fiind creativi.
- Încurajați colaborarea și crearea de rețele
- Rezolvați conflictele și interveniți (numai atunci când este necesar)

Figura 1: O prezentare generală a competențelor necesare pentru formatori.

Instrumente digitale pentru formatori - #slack

O platformă digitală online freemium care poate fi folosită de trainerii pentru a încuraja comunicarea și colaborarea în cursurile lor online este Slack. Prin utilizarea acestui instrument, formatorii pot îmbunătăți colaborarea dintre participanți, deoarece pot adăuga instrumente și servicii pentru a simplifica procesele, a automatiza sarcinile și a insera contextul în conversație. De asemenea, este un instrument personalizabil care se poate potrivi diferitelor



nevoi educaționale. Factorul de diferențiere între Slack și e-mail este transparența, flexibilitatea, colaborarea, securitatea, integrarea și automatizarea.

În Slack, conversațiile au loc în două moduri, prin canale, (A), unde mesajele sunt vizibile pentru fiecare coleg de pe canal, și mesaje directe (B), care sunt adecvate pentru conversații unice (Figura 2). Orice participant poate începe o conversație și redacta un mesaj utilizând butonul de compunere (C). În plus, canalele simplifică comunicarea între colegi, deoarece toată lumea poate participa la o discuție. Mai exact, în canale, puteți menționa un coechipier, puteți adăuga o reacție emoji, puteți partaja fișiere și clipuri, puteți formata mesaje, programa și edita mesaje. Când menționați colegii, pe ecranele lor apare o notificare ca în figura de mai jos (D).

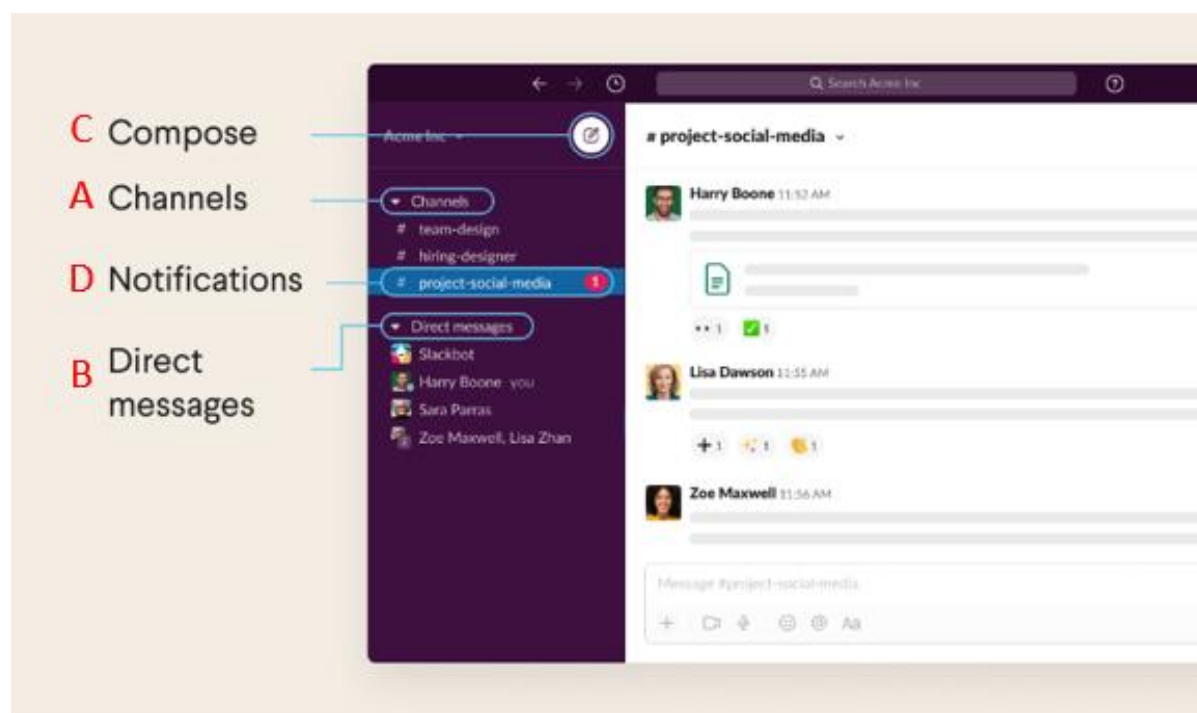


Figura 2: Introducere în mediul Slack. Preluat de la <https://slack.com/help/articles/360059928654-How-to-use-Slack--your-quick-start-guide#compose-1>.

În plus, puteți căuta informații precum mesaje, fișiere, canale și persoane utilizând bara de căutare, aplicând filtre diferite pentru a restrânge rezultatele. De asemenea, puteți salva mesajele și fișierele salvându-le și accesându-le rapid din secțiunea Elemente salvate din bara laterală. În această bară laterală (Figura 3), vă puteți personaliza preferințele și puteți adăuga opțiuni care oferă acces la fire, mențiuni și reacții etc.

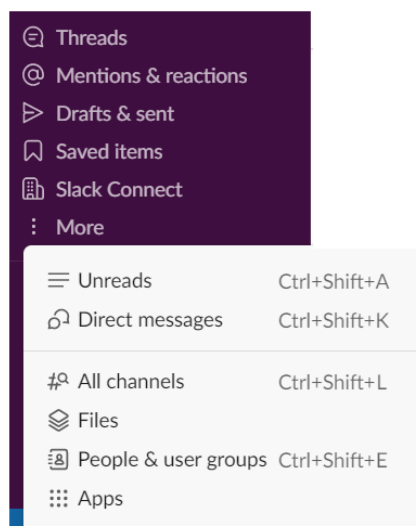


Figura 3: Cum personalizăm bara laterală.

Link-uri externe:

Vizitați Centrul de ajutor pentru mai multe "Cum să..." informație!

<https://slack.com/help/articles/360059928654-How-to-use-Slack--your-quick-start-guide>

Referințe

<https://eige.europa.eu/resources/lfna27939enn.pdf> Accesat la 13 noiembrie 2022

<https://slack.com/help/articles/360059928654-How-to-use-Slack--your-quick-start-guide#compose-1>, Accesate, 13 noiembrie 2022

FACILITAREA GRUPURILOR

CE ESTE FACILITAREA GRUPURILOR?

Facilitarea grupului este un proces în care o persoană care este acceptabilă pentru toți membrii unui grup, este neutră din punct de vedere material-economic și nu are autoritate decizională, este aleasă să intervină în procesul unui grup pentru a-l ajuta să își îndeplinească scopul convenit.

Cum să fii un bun facilitator?

Facilitatorul ar trebui să ajute la inspirarea, încurajarea și motivarea grupului să provoace soluții și idei creative dacă există un exercițiu de brainstorming sau să readucă energia înapoi dacă trebuie purtată

FOND:

Deși există multe stiluri și filosofii diferite de facilitare și au fost scrise numeroase cărți, articole și ghiduri pe această temă, tipul de facilitare cel mai frecvent utilizat se bazează pe practica incluziunii, a corectitudinii, a respectului reciproc și a procesului decizional democratic.

PRINCIPIILE FACILITĂRII

| Principiul facilitării | Descriere: _____ |
|--|--|
| <i>Menținerea neutralității</i> | facilitatorul deține procesul întâlnirii, lăsând în același timp echipa să creeze conținutul conversației |
| <i>Stai în furtună</i> | facilitatorul stimulează exprimarea diferitelor puncte de vedere și perspective, fără a lua parte și găsește o |

| Principiul facilitării | Descriere: _____ |
|--|---|
| | modalitate de a încuraja și împăca diferența de opinie în conversație |
| <i>Onorați înțelepciunea grupului</i> | facilitatorul trebuie să aibă încredere că echipa are înțelepciunea și orice altceva are nevoie pentru a-și rezolva propriile probleme în mod creativ și inovativ |
| <i>Menținerea agendei grupului</i> | atunci când facilitează întâlnirile, facilitatorul ar trebui să fie atent la servirea agendei emergente a echipei sale |
| <i>Fii orientat spre viitor</i> | facilitatorul ar trebui să aibă un plan care să includă întrebări menite să determine echipa să se gândească la viitor – să gândească dincolo de dilema actuală pentru a-și imagina ce este posibil |

TEHNICI DE FACILITARE

Fiecare facilitator are un stil diferit, fiecare grup are o dinamică diferită. Un facilitator calificat se adaptează nevoilor fiecărei echipe și întâlniri. Pentru a putea face acest lucru, el sau ea trebuie să fie înarmat cu tehnici adecvate de facilitare:

1. Începeți întâlnirile cu o verificare rapidă.
2. Treceți în revistă rezultatele dorite și punctele de pe ordinea de zi.
3. Atribuiți rolurile pentru ședință.
4. Exersați ascultarea activă.
5. Treceți în revistă ideile echipei.
6. Sintetizați temele principale pentru a reformula conversația.
7. Faceți o pauză și permiteți reflecția.
8. Încurajați și echilibrați participarea.

9. Luați o pauză și reenergizați-vă.
10. Asigurați încheierea.

Link-uri externe:

[Natura abordărilor de facilitare și predare utilizate în educația interprofesională](#)

[Atragerea participării studenților la discuții online asincrone: Un studiu de caz privind facilitarea de la egal la egal](#)

[Idei spărgătoare de gheață](#)

Resurse

Acker M., *Cele 5 principii directe ale facilitării*, 2021 <https://www.womeninretail.com/the-5-guiding-principles-of-facilitation/>

Tsao T., *10 tehnici de facilitare care vă vor face întâlnirile să cânte*, 2018 <https://www.meeteor.com/post/meeting-facilitation-techniques>

DINAMICA GRUPURILOR

CE ESTE DINAMICA GRUPULUI?

Dinamica grupului este un sistem de comportamente și procese psihologice care apar în cadrul unui grup social.

FOND:

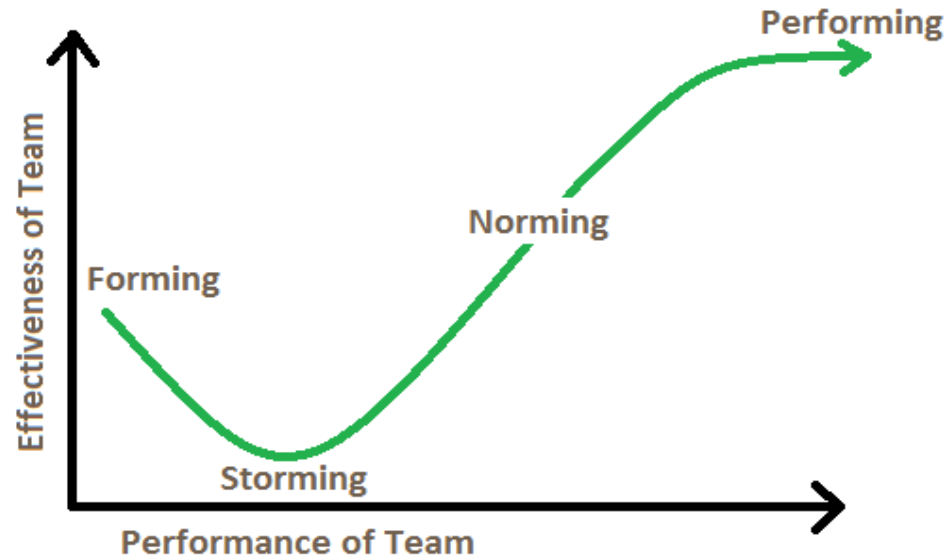
Kurt Lewin este identificat în mod obișnuit ca fiind fondatorul mișcării de studiu științific al grupurilor. El a inventat termenul de dinamică a grupului pentru a descrie modul în care grupurile și indivizii acționează și reacționează la circumstanțele în schimbare.

(Benne, K. D.; Bradford, L. P.; Gibb, J. R. (1972).

MODELUL TUCKMAN - 5 ETAPE DE DEZVOLTARE A ECHIELOR

Bruce Tuckman a creat un model care spune că au fost necesare cinci faze pentru ca o echipă să se dezvolte și să crească. Acest model a stat la baza multor modele viitoare de echipă și grup și este utilizat pe scară largă de consultanții în management și în team building-uri.

Tuckman's Team & Group Development Model



| Descrierea fazei | Rolul liderului | Note importante |
|---|--|--|
| Formarea - este locul în care oamenii ajung să se cunoască și au sarcina la îndemână. | Liderul este esențial în această etapă pentru a ajuta echipa să-și dea seama de rolurile și responsabilitățile echipei și să cunoască de obiectivele. Este posibil ca echipa sau conducerea grupului să trebuiască să fie destul de directivă în acest stadiu. | Această etapă poate fi frustrantă pentru mulți, deoarece se pune un accent mare pe colectarea de informații - care necesită timp - și acțiunile sunt adesea amânate până când direcția este clară. |
| Furtună - Pe măsură ce oamenii încep să se simtă mai în siguranță, ei vor împinge limitele stabilite de echipă în etapa de | Liderul va trebui să fie foarte accesibil în această fază. Membrii echipei pot contesta liderul și/sau pot candida pentru poziție. Liderul trebuie să se asigure că membrilor | Unele echipe se blochează în această etapă. Membrii echipei pot sabota obiectivele individuale și de grup prin conflicte nerezolvate. Oamenii trebuie să |

| Descrierea fazei | Rolul liderului | Note importante |
|--|--|---|
| formare și conflictele pot începe să izbucnească. | echipei le sunt clare responsabilitățile și sarcinile pentru a menține echipa pe drumul cel bun. | Învețe că este un mediu sigur să împărtășească opinii și idei diferite - ceea ce poate fi o etapă foarte dificilă pentru persoanele care se opun conflictelor. |
| Normarea - este locul în care se formează planul. În această etapă, echipa este de acord cu planul, termenele și cine ar trebui să contribuie cu ce la plan, în funcție de abilitățile lor. | Această etapă poate fi accelerată cu o facilitare utilă din partea liderului care ajută echipa să ia decizii pentru sine și înveță să-și îndeplinească sarcinile ca unitate. Liderul ar trebui să pună întrebări, mai degrabă decât să conducă. Liderul poate organiza, de asemenea, evenimente de socializare pentru a încuraja legătura de echipă sănătoasă care mută un grup în etapa de performanță. | Poate fi dificil în acest stadiu să se ridice preocupări și idei noi, deoarece oamenii sunt dornici să lase în urmă incertitudinea și neplăcerile fazei de "Furtună". Există o presiune pentru a merge mai departe și pentru a duce lucrurile la bun sfârșit, astfel încât liderii să rămână deschiși la idei noi și să se asigure că conflictele sunt difuzate și tratate. |
| Performanță - Echipa este stabilă, iar obiectivele sunt clare. Acesta este momentul în care echipa a dezvoltat procese care lucrează pentru echipă și pe care oamenii le urmează. | Echipa performantă este în mare parte autonomă, iar un lider bun va delega acum, va ajuta la dezvoltarea membrilor echipei și va menține un rol de viziune. Pentru ca echipa să performeze la maximum, un lider bun va încuraja conflictele creative și va ajuta la sărbătorirea și recompensarea realizărilor. | - |

| Descrierea fazei | Rolul liderului | Note importante |
|--|---|-----------------|
| Doliu - această etapă este despre realizarea sarcinii și despărțirea echipei. Poate fi o etapă dificilă pentru unii membri ai echipei care se bucură de rutină sau care au făcut prietenii bune. Un lider poate ajuta lucrând cu membrii echipei pentru a-și planifica viitorul și ceea ce urmează. | Liderul poate ajuta lucrând cu membrii echipei - pentru a-și planifica viitorul și ceea ce urmează. | |

Link-uri externe: [Teoria lui Belbin privind dinamica echipei](#)

Resurse

Benne, K. D.; Bradford, L. P.; Gibb, J. R. (1972). *"Geschichte der Trainingsgruppe im Laboratorium"*. În K. D. Benne (ed.). *Gruppentraining*. Stuttgart: Klett Verlag. pp. 95-154.

Else, E. L. (2022). *Tuckman's 5 Stages of Teams Development Model & How to use it*.

ECOSISTEME, CLUSTERE ȘI REȚELE INOVATOAR

Aplicare

Acest modul a fost scris pentru a oferi o introducere la conceptele de Networking & Clustering. La finalizarea acestui modul, veți fi familiarizați cu funcțiile și atributele activităților de networking și clusterizare și cu principalii actori din domeniul inovării.

Rezultate așteptate

- Veți cunoaște conceptele de clustering & efect de rețea
- Veți afla mai multe despre colaborare, networking și clustering în sectorul turismului
- Veți afla cum să dezvoltați sau să participați la rețele și clustere



DEFINIȚIE

Rețelele sunt definite ca organizații formale și informale care facilitează schimbul de informații și tehnologie și promovează diferite tipuri de coordonare și colaborare" ¹¹

CONTEXT/DESCRIERE:

*Comaniile trebuie să se integreze în ecosistemul antreprenorial pentru a crea, dezvolta și învăța noi competențe pentru a reuși în economia competitivă de astăzi. În acest caz, ecosistemul trece treptat de la o colecție amestecată la sisteme cu caracteristici structurate, atât în ceea ce privește afacerile, cât și în mod natural. Potrivit lui Moore (1993), ecosistemele reprezintă soluții la nevoia de a stimula inovația și creativitatea în procesul de a oferi soluții la problemele economice și sociale. Rețelele afișează frecvent modelele de "colaborare" care reprezintă un echilibru special între colaborare și concurență.*¹²

¹¹ **Clustere de afaceri: Promovarea întreprinderilor în Europa Centrală și de Est.** Publicația OCDE, Paris (Franța): OCDE Publishing, 2005.

¹² Planul ecosistemului: Cum modelează firmele proiectarea unui ecosistem în funcție de condițiile înconjurătoare, Bernhard Lingens, Lucas Miehe, Oliver Gassmann,

"Clusterelor sunt grupuri de companii independente și instituții asociate și sunt:

- ***Colaborative și competitive.***
- ***Concentrate geografic în una sau mai multe locații, deși formularea poate avea implicații globale.***
- ***Specializată într-un anumit domeniu, legată prin tehnologii și competențe comune***
- ***Fiecare dintre ele are o bază științifică sau tradițională***
- ***Clusterelor pot fi fie instituționalizate (au un cluster de manageri), fie non-statutare."***

Comisia Europeană, Raportul final al Grupului de experți privind clusterelor și rețelele de întreprinderi, Bruxelles, 2003

BENEFICIILE ECOSISTEMELOR, CLUSTERELOR ȘI REȚELELOR DE INOVARE¹³

Mulți proprietari de afaceri nu consideră că networking-ul este important la demararea propriei afaceri. Procedând astfel, eșuează în a realiza că a avea o rețea puternică este extrem de importantă pentru a pune bazele unei afaceri de succes. Care este avantajul pentru întreprinderi al participării la rețele, clusterelor și inițiative relevante?

Concentrare geografică

Interacțiunea unei diversități de factori, precum clienți, furnizori, implicarea forței de muncă, prezența anumitor resurse naturale și infrastructuri etc., poate fi benefică pentru membri clusterelor în abordarea problemelor și oportunităților comune din zona locală.

Expertiză

Activitățile și interesele membrilor clusterului se specializează într-un anumit domeniu. Într-un cluster, firmele învață voluntar sau involuntar unul de la celălalt.

Triplu Helix

¹³ <https://www.oecd.org/cfe/smes/2010888.pdf>

Pentru a asigura competitivitatea regională, dezvoltarea durabilă și creșterea economică, membrii clusterului sunt adesea din toate cele trei componente ale "triplului helix": corporații, organizații de cercetare și tehnologie și administrații locale. Clusterelor promovează bunăstarea socială și creșterea economică local-regională.

Concurență și colaborare

Companiile care concurează, de exemplu, pe aceeași piață lucrează ocazional împreună și își pun în comun resursele în anumite domenii, de exemplu, dacă capacitățile-cheie actuale nu sunt afectate, toți partenerii se confruntă cu aceleași dificultăți și/sau toți partenerii pot profita în mod egal de pe urma efortului comun.

Alte motive pentru a colabora

- Resurse limitate
- Existența drepturilor de autor
- Resurse specifice, cum ar fi rețelele de distribuție private
- Nevoia de învățare (piață sau tehnologie)
- Generarea de oportunități
- Nevoia de a fi la curent cu tendințele din industrie

Activitățile clusterului creează un mediu de încredere și colaborare între toate părțile interesate, nu numai între întreprinderi, ci și între întreprinderi și instituții.

DIFERENȚELE DINTRE CLUSTERE ȘI REȚELE

REȚELE

- ✓ Numărul de societăți participante este specific, precum și orizontul de timp al rețelei
- ✓ Companiile participante au competențe complementare
- ✓ Acțiunile rețelei au fost furnizate înainte de înființarea sa și se concentrează pe acțiuni complexe pe care fiecare

CLUSTERE

- ✓ Numărul de societăți participante nu este predefinit
- ✓ Firmele vând produse competitive
- ✓ Nu sunt implicate doar formarea afacerilor, ci și alte entități, cum ar fi universități, centre de cercetare, pentru a sprijini cu expertiza lor realizarea obiectivelor de afaceri

REȚELE

societate în parte nu le-a putut pune în aplicare, cum ar fi cercetarea și dezvoltarea

- ✓ Relațiile dintre firme sunt ierarhice în procesul de producție sau în alte procese

CLUSTERE

- ✓ Toți membrii clusterului sunt egali și niciunul nu își impune opinia. Caracteristica strategică a clusterului este parteneriatul și participarea egală a tuturor.
- ✓ Prin intermediul clusterului, întreprinderile implementează acțiuni de tăiere, cum ar fi instruirea forței de muncă, stocarea, introducerea de noi tehnologii pe care întreprinderile le-au implementat la scară mică înainte de a se alătura clusterului
- ✓ Deoarece un cluster are succes, există potențialul de a crea o formă juridică separată sau cluster noi

PAȘI PENTRU DEZVOLTAREA/PARTICIPAREA LA REȚELE ȘI CLUSTERE

REȚELE






- ✓ **Pasul 1 – Determinarea scopului rețelei** (larg: schimbul de idei, diseminarea informațiilor ≠ axate pe: promovarea exporturilor participanților la rețea)
- ✓ **Pasul 2 – Găsirea companiilor care vor participa** (interese comune, cultură, resurse, competențe etc.) și orizontală - industrii similare, sectoare / colaborări verticale - diferite părți ale aceluiași lanț de aprovizionare
- ✓ **Pasul 3 – Stabilirea încrederii între parteneri**
- ✓ **Etapa 4 – Definirea calendarului și a tipului de colaborare**
- ✓ **Etapa 5 – Identificarea modalităților de punere în aplicare a acțiunilor, a resurselor necesare și a mecanismelor de finanțare**
- ✓ **Pasul 6 - Stabilirea administrării rețelei**

CLUSTERE









- ✓ **Pasul 1 – Înființarea**
În prima fază este recunoscută necesitatea de a dezvolta un cluster și sunt puse în aplicare acțiunile pregătitoare pentru organizație. Necesitatea: fie că rezultă din piață și exprimată de un individ / grup de indivizi (abordare de jos în sus), fie creată ca răspuns la politicile (abordarea de sus în jos) implementate de stat.
- ✓ **Pasul 2 – Dezvoltare**
În a doua fază clusterul este în curs de dezvoltare. În această etapă, strategia și scopul clusterului sunt determinate, hotărând acțiunile pe care le va implementa, administrația este definită, precum și sursa de finanțare.
- ✓ **Pasul 3 - Operarea**

| REȚELE | CLUSTERE |
|--------|---|
| | <p>În a treia fază, clusterul își începe activitatea, adică realizarea de acțiuni în beneficiul membrilor săi.</p> <p>✓ Pasul 4 - Transformare</p> <p>În cea de-a patra fază, clusterul își reexaminează strategia și obiectivul care urmează să fie aliniate de fiecare dată cu companiile membre și cu nevoile pieței.</p> |

ACTORI TIPICI ÎNTR-UN ECOSISTEM DE INOVARE¹⁴

| | | |
|---|-------------------------------------|--|
|  | INSTITUȚII DE CERCETARE | Instituțiile de cercetare sunt esențiale pentru inovare datorită rolului lor în crearea și difuzarea cunoștințelor și reprezintă un instrument principal pentru guvernele care doresc să stimuleze cercetarea și inovarea în economiile lor. |
|  | INCUBATOARE ȘI ACCELERATOARE | Incubatoarele și acceleratoarele joacă un rol important în ecosistemul de inovare în asigurarea unui mediu propice pentru companiile nou-înființate și care se ocupă de acestea. |
|  | ANGEL INVESTITORI | Angel Investors joacă un rol important în a ajuta firmele mici cu creștere rapidă să depășească lacunele comune de finanțare. Uneori, acestea pot avansa direct inovațiile prin adoptarea unei poziții în consiliul de administrație al start-up-ului. |
|  | CAPITAL DE RISC | Un capital de risc este un investitor care fie oferă capital pentru întreprinderile de pornire sau sprijină companiile mici care doresc să se extindă, dar nu au acces la piețele de acțiuni. |
|  | FIRME DE CAPITAL PRIVAT | Firmele de capital privat gestionează banii angajați de fondurile de pensii, de alți investitori instituționali și de persoanele fizice cu valoare netă ridicată. |

¹⁴ <https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors>

| | | |
|---|--|--|
|  | GUVERN | Guvernele joacă multe roluri esențiale în promovarea inovării, în primul rând în ceea ce privește crearea unui mediu de politică și de reglementare de sprijin în care își desfășoară activitatea întreprinderile nou-înființate. |
|  | PRIETENI ȘI FAMILIE | Pentru mulți inovatori, cercul lor de prieteni și familie de sprijin va fi adesea esențial pentru a-i ajuta să-și ducă ideea mai departe. |
|  | ORGANIZAȚII ALE SOCIETĂȚII CIVILE | Organizațiile societății civile sunt un subgrup de organizații fondate de cetățeni și active la nivel local, național sau internațional. |
|  | AGENȚII DE DEZVOLTARE | Agențiile de dezvoltare tind să se concentreze pe sprijinirea inovatorilor în stadiu foarte incipient, ajutându-i cu sume relativ mici de finanțare a capitalului de pornire pentru a-și dezvolta / testa ideea. |
|  | PROFESIONIȘTI (Capital Uman) | Oamenii se află în centrul unui ecosistem, iar viteza și eficiența procesului prin care o inovație este proiectată, testată, adaptată și scalată depinde de calitatea persoanelor implicate în proces. |
|  | STARTUP-URI ȘI ÎNȚREPRINDERI | Un startup este o companie care lucrează pentru a rezolva o problemă în care soluția nu este evidentă și succesul nu este garantat. |
|  | FACILITATORI DE PIAȚĂ ȘI INTERMEDIARI | Rolul lor este de a conecta organizațiile în cadrul unui ecosistem de inovare și de a facilita transferul de idei, tehnologie și alte resurse pentru a contribui la comercializarea acestora la scară largă. |
|  | COMPANII PRIVATE | Inițiativele conduse de întreprinderi, cum ar fi parteneriatele pentru cercetare și dezvoltare, platformele de schimb de cunoștințe, transferul de tehnologie și de competențe și investițiile în infrastructură, au potențialul de a cataliza, dezvolta și extinde inovarea, oferind, în același timp, un teren fertil pentru inovarea care urmează să apară. |

Ecosisteme și rețele europene inovatoare orientative:

Oportunități de parteneriat în cadrul Rețelei întreprinderilor europene: <https://een.ec.europa.eu/partnering-opportunities>

Platforma europeană de colaborare cu clusterelor: <https://clustercollaboration.eu/find-partners/in-europe>

Comunitatea Deus Open: <https://deuscci.eu/open-community/>

Rețeaua europeană a instituțiilor de învățământ superior inovatoare (ENIHEI): <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/innovation-in-education/european-network-of-innovative-higher-education-institutions>

Link-uri externe:

<https://www.idiainnovation.org/ecosystem>

<https://www.forbes.com/sites/theyec/2022/12/20/the-importance-of-a-business-network-and-how-to-build-a-strong-one/?sh=63d80cfb1392>

<https://advancedbusinessabilities.com/why-is-networking-important-for-entrepreneurs/>

http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_9-s3_21_a20-122_240-253.pdf

<https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors>

Referințe

Cluster de afaceri: Promovarea întreprinderilor în Europa Centrală și de Est. Publicația OCDE, Paris (Franța): OCDE Publishing, 2005.

Planul ecosistemului: Cum modelează firmele proiectarea unui ecosistem în funcție de condițiile din jur, Bernhard Lingens, Lucas Miehe, Oliver Gassmann, Long Range Planning, Volume 54, Issue 2, 2021, 102043, ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102043>.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630120302429>

PARTENERIATUL LOCAL, CLUSTERELE ȘI GLOBALIZAREA IMM-URILOR (2000) <https://www.oecd.org/cfe/smes/2010888.pdf>

Aducerea clusterelor de afaceri în prim-planul dezvoltării economice, Stuart Rosenfeld, februarie 1997, European Planning Studies 5(1):3-23 DOI:10.1080/09654319708720381

CREATIVE THINKING/GÂNDIRE CREATIVĂ



CE ESTE CREATIVE THINKING/GÂNDIREA CREATIVĂ?

Creative thinking/Gândirea creativă se referă la capacitatea indivizilor de a genera, evalua și îmbunătăți idei originale și eficiente, cu ajutorul imaginației, pentru rezolvarea diferitelor probleme.

ȘTIAȚI CĂ?



Gândirea creativă și managementul Agile sunt conectate. E mai probabil ca Metodologiile Agile să fie implementate atunci când gândirea creativă este stimulată într-o organizație.

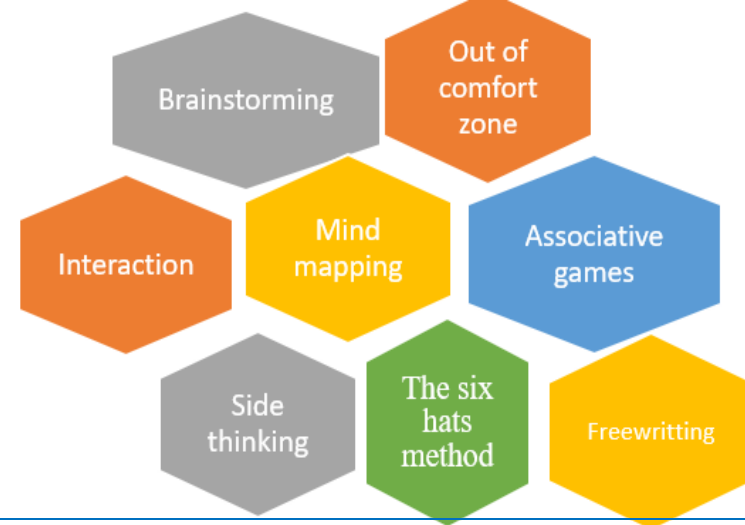
BACKGROUND/CONTEXT:

Gândirea creativă a fost menționată pentru prima dată în 1967, când Edward de Bono a descris-o ca fiind capacitatea unei persoane de a găsi soluții originale la probleme complicate (Edward de Bono, 2011). De atunci, multe inițiative ale autorităților publice și ale organizațiilor internaționale au inclus gândirea creativă în agenda lor. De exemplu, OCDE a cerut ca până în 2030 domeniile educaționale să se conformeze și să includă gândirea creativă și tehnici creative de învățare în programele lor, alături de gândirea critică sau inteligența emoțională.

**METODE ȘI TEHNICI PENTRU
STIMULAREA CREATIVE
THINKING/GÂNDIRII CREATIVE**

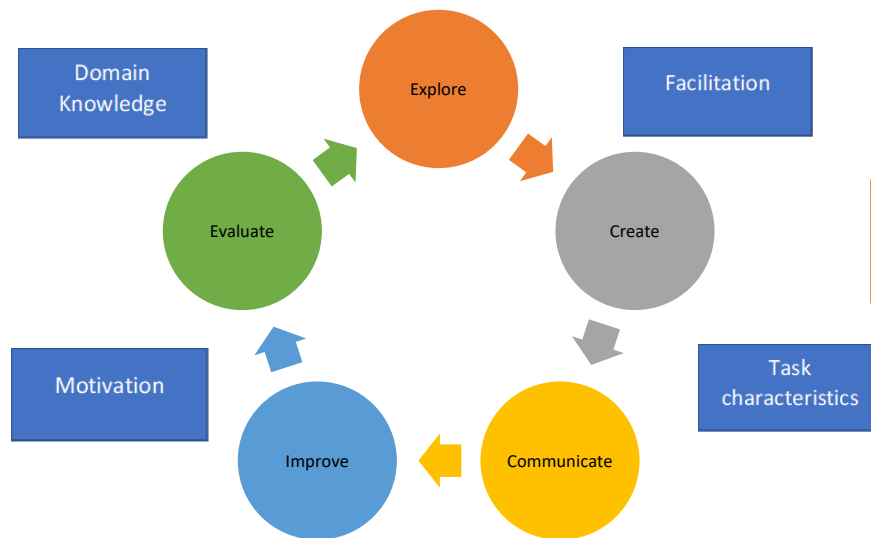
Stimularea creativității poate fi realizată prin:

- ✓ Gândire critică
- ✓ Schimbare de percepție
- ✓ Acceptarea inovației
- ✓ Diferite metode și tehnici



CUM FUNCȚIONEAZĂ?

De-a lungul timpului, mulți cercetători au dezvoltat diferite modele de stimulare a gândirii creative, dar și a învățării și a evaluării creative. De exemplu, Rosen et al. în 2020, a definit cinci cuvinte cheie care definesc gândirea creativă: explorați, creați, comunicați, îmbunătățiți, evaluați și patru factori care o influențează: cunoașterea, motivația, facilitarea și caracteristicile sarcinii.



MODEL DE ÎNVĂȚARE ȘI EVALUARE A GÂNDIRII CREATIVE

Sursa: Rosen et al., 2020



SFAT!

Legături externe și lecturi suplimentare:

[Education 2030](#)

*Adaptați metoda sau tehnica fiecărei organizații
pentru atingerea obiectivelor gândirii creative.*

[PISA Creative Thinking Framework](#)

[Design for Creative Thinking, Learning and Assessment in Schools](#)

Bibliografie

de Bono, E. (2011). *Lateral Thinking*, Harper Collins Publisher, ISBN: 0060903252

[https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf), pg. 5

DESIGN THINKING/GÂNDIRE DESIGN



CE ESTE DESIGN THINKING/GÂNDIREA DESIGN?

Design thinking/ gândirea design este o metodă de management Agile orientată către client/persoană/utilizator. Dezvoltarea produsului sau serviciului se bazează pe grupul țintă.

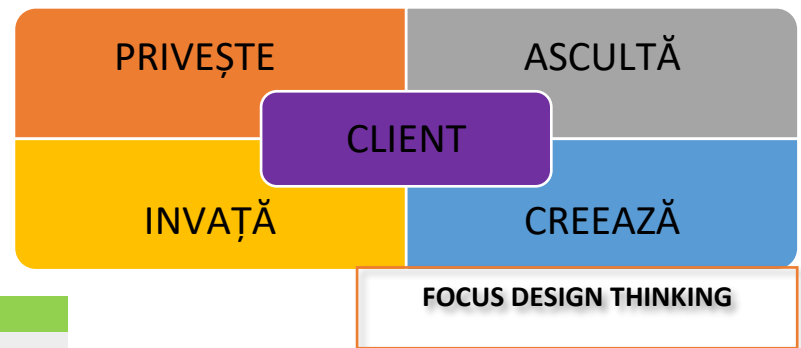


ȘTIAȚI CĂ?

Munca în echipă este cheia în design thinking/gândirea design, astfel încât multe instituții de învățământ folosesc munca în echipă în scopuri educaționale (Guaman-Quintanilla et al., 2022).

BACKGROUND/CONTEXT:

Design thinking a primit multă atenție în ultima vreme, deși nu există o definiție unică a conceptului. Compania IDEO, responsabilă de popularizarea conceptului, afirmă că design thinking-ul/gândirea design este o strategie sau o metodă, precum și „un mod de a vedea lumea”. (Site web Design Thinking, accesat în 2022). Din aceasta, se presupune că design thinking este o mentalitate, o perspectivă sau un model de gândire care vizează crearea de noi produse/servicii pentru a satisface o nevoie umană (a clientului).

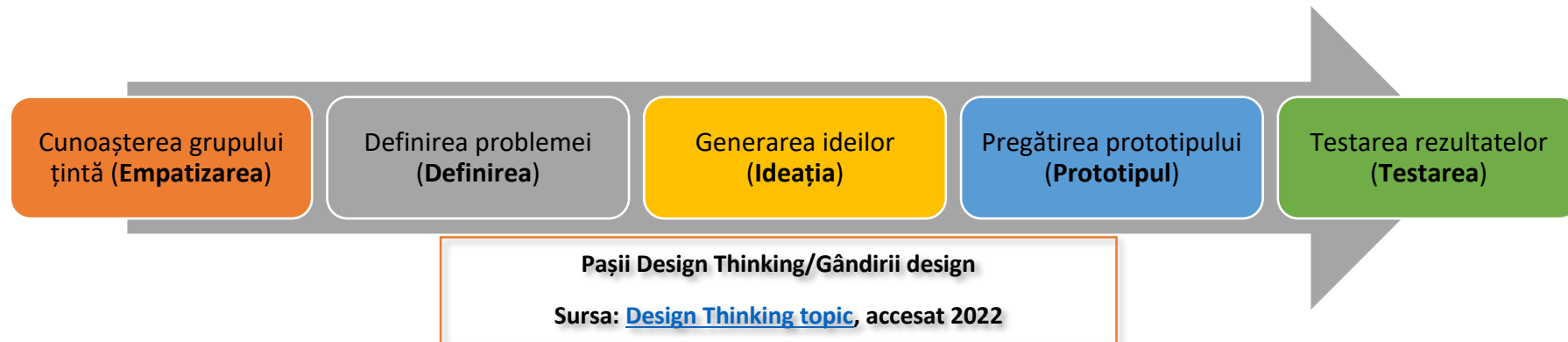


Activități ale procesului de gândire design/ Design thinking

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| ✓ <i>Identificarea nevoilor</i> | ✓ <i>Învățarea</i> |
| ✓ <i>Motivația</i> | ✓ <i>Analiza</i> |
| ✓ <i>Ascultarea</i> | ✓ <i>Crearea</i> |
| ✓ <i>Observarea</i> | ✓ <i>Găsirea de soluții creative</i> |

CUM FUNCȚIONEAZĂ?

Metodologia design thinking permite o flexibilitate totală în rândul utilizatorilor acestei metode, dar există câteva „puncte de verificare obligatorii”:





SFAT!

Urmați pașii design thinking/gândirii design atunci când un nou produs/serviciu este identificat ca fiind necesar de către grupul țintă.

Legături externe și lecturi suplimentare:

[IDEO Design Thinking Website](#)

[Design Thinking Master Course](#)

Bibliografie

Guaman-Quintanilla, S.; Everaert, P.; Chiluiza, K.; Valcke, M. (2022). *Fostering Teamwork through Design Thinking: Evidence from a Multi-Actor Perspective*. Educ. Sci., 12, 279.

IDEO, *Design Thinking Website*, <https://designthinking.ideo.com/>

MANAGEMENTUL AFACERILOR INTERNAȚIONALE

Aplicare

În acest document, veți găsi o imagine de ansamblu fundamentală a Managementului Afacerilor Internaționale, care se referă la gestionarea și funcționarea unei afaceri care se întinde pe mai multe țări. Acest domeniu implică examinarea diferitelor funcții de afaceri, inclusiv finanțe, marketing, operațiuni și resurse umane, în cadrul piețelor internaționale și a disparităților culturale și politice complexe care apar. În lumea interdependentă de astăzi, în care întreprinderile se confruntă cu provocări globale multiple, studiul și practica managementului afacerilor internaționale sunt esențiale pentru ca întreprinderile să prospere.

Rezultate așteptate

- Definirea conceptului de management internațional
- Principalele sensuri ale dimensiunilor și complexității managementului internațional
- Oferirea unui set de informații cursanților despre aspectele pe care ar trebui să le aibă o viziune mai aprofundată și o abordare practică

CONTEXT/DESCRIERE:

Managementul internațional include înțelegerea economiei internaționale, conducerea schimbării corporațiilor multinaționale și elaborarea de strategii de afaceri globale. Mai multe aspecte vitale ale managementului afacerilor internaționale includ obținerea de informații despre diverse culturi, supravegherea comerțului internațional, manevrarea prin cadrele juridice și de reglementare ale țărilor distincte, adaptarea la circumstanțele pieței locale și gestionarea echipelor și operațiunilor globale.

Introducere

Managementul internațional descrie gestionarea operațiunilor unei companii care deservește piețele și operează în mai multe țări. Acest lucru implică existența de cunoștințe și competențe care depășesc așteptările convenționale de afaceri, inclusiv o înțelegere

aprofundată a pieței locale și a condițiilor de concurență, a mediului juridic și financiar, precum și a capacității de a gestiona tranzacțiile competitive și gestionarea transfrontalieră.

Explicația de mai sus evidențiază cerința pentru un set mai sofisticat de competențe care depășesc gestionarea operațiunilor într-o singură țară, inclusiv o înțelegere profundă a circumstanțelor locale și a capacității de adaptare la acestea. Comparabil cu teoriile managementului strategic și a managementului, managementul internațional poate fi privit ca incluzând domenii funcționale precum marketingul, finanțele și personalul / organizația.

Profesioniștii din domeniul managementului afacerilor internaționale pot lucra într-o varietate de contexte, inclusiv corporații multinaționale, organizații non-profit, agenții guvernamentale și firme de consultanță. Aceștia trebuie să aibă abilități puternice de comunicare, negociere și conducere, precum și o înțelegere profundă a piețelor globale și a comerțului internațional.

Aspecte cheie ale oportunității și strategiei de internaționalizare

Există o varietate de abordări ale managementului internațional, inclusiv exportul, stabilirea strategiilor de export, utilizarea agenților sau partenerilor internaționali, menținerea forțelor de vânzări directe sau înființarea de unități de aprovizionare și producție în străinătate. Cu toate acestea, achiziționarea de întreprinderi străine prezintă riscuri unice.

Cartea lui George Yipp, "Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage", este o lucrare foarte bună pentru domeniul managementului internațional. Yipp subliniază că dezvoltarea unei strategii internaționale implică mai mult decât luarea în considerare a factorilor tipici de strategie competitivă. Pentru a determina amploarea acoperirii globale a unei piețe, este esențial să se evalueze natura globală a pieței în operațiunile de producție și de aprovizionare, precum și prezența la nivel mondial.

Concurenți. Gradul în care concurenții pot coordona un atac sau o apărare împotriva unei companii pot varia, de asemenea, semnificativ. Aceste contexte complexe ridică întrebări importante pentru companii, în special pentru cele aflate în primele etape ale operațiunilor.

Printre întrebările cheie pe care companiile trebuie să le ia în considerare se numără: dacă piețele lor sunt globale, în ce măsură și ce opțiuni există pentru a face față acestor oportunități și amenințări. În plus, este important să se evalueze atractivitatea acestor

**MANAGEMENTUL INTERNAȚIONAL SE
CONCENTREAZĂ PE ÎNȚELEGEREA
DIFERITELOR CULTURI, GESTIONAREA
COMERȚULUI INTERNAȚIONAL,
NAVIGAREA CADRELOR JURIDICE ȘI DE
REGLEMENTARE ÎN DIFERITE ȚĂRI,
ADAPTAREA LA CONDIȚIILE PIEȚEI
LOCALE ȘI GESTIONAREA ECHIPELOR ȘI
OPERAȚIUNILOR INTERNAȚIONALE.**

oportunități și implicațiile lor pe termen lung. În cazul în care o afacere decide să urmărească internaționalizarea, ar trebui să identifice, de asemenea, obiectivele sale strategice.

Deși piețele pot avea aspecte globale, este posibil ca acestea să nu fie pe deplin globale. De exemplu, în timp ce piața auto este globală în ceea ce privește distribuția și comercializarea, aceasta depinde în continuare de producția internă. În managementul internațional, zicala "gândește global, dar acționează local" este utilă. Aceasta subliniază semnificația înțelegerii culturii locale a clienților.

Deși granițele și culturile rămân, progresele tehnologice și prevalența limbii engleze ca limbă comună au făcut ca trecerea prin aceste granițe și culturi să fie mai ușoară ca niciodată. Prin urmare, companiile trebuie să ia în considerare piața internațională, iar o sesiune dedicată pe această temă ar putea fi un plus pentru agenda oricărui consiliu.

Factorii care determină internaționalizarea

Pe baza unor cercetări ample pentru a determina motivele pentru care firmele aleg internaționalizarea, a devenit evident că factorii de pe piața internă, cum ar fi mediile concurențiale interne și nivelurile cererii interne, au fost principalii factori motivatori.

Cu toate acestea, s-a recunoscut, de asemenea, că factorii care țin de hazard sau șansă, cum ar fi războiul și dezastrele naturale, precum și politicile guvernamentale, ar putea influența incredibil de mult decizia unei firme de a-și internaționaliza serviciile sau produsele și ar putea determina, de asemenea, rata de succes în urma acestei decizii.

Ar trebui recunoscut faptul că, după cum sugerează Porter, firmele nu au neapărat nevoie de o cerere internă abundentă pentru a concura la nivel internațional. În schimb, ei pot reuși pe piețele internaționale atâta timp cât obțin un avantaj competitiv față de rivalii lor internaționali.

Ca o orientare pentru motivul pentru care acești factori pot influența decizia de internaționalizare, am putea ține cont de aspecte precum:

- Creșterea pieței și saturația: Companiile pot încerca să se extindă la nivel internațional pentru a accesa noi piețe și pentru a-și crește baza de clienți, mai ales dacă piața lor internă este deja saturată.

- Economii de scară și economii de costuri: Internaționalizarea poate permite întreprinderilor să beneficieze de economii de scară și să reducă costurile de producție, deoarece pot profita de costurile mai mici ale forței de muncă și de accesul la resurse mai ieftine în alte țări.
- Creșterea concurenței: concurența internă poate determina întreprinderile să caute noi piețe și să devină mai competitive prin îmbunătățirea operațiunilor și a proceselor lor. Internaționalizarea poate ajuta, de asemenea, companiile să rămână în fața concurenței prin accesarea de noi tehnologii și de bune practici.
- Accesul la noi tehnologii și resurse: întreprinderile pot încerca să se extindă la nivel internațional pentru a avea acces la noi tehnologii și resurse care nu sunt disponibile pe piața lor internă.
- Stimulente și politici guvernamentale: Guvernele pot oferi stimulente și crea politici pentru a încuraja întreprinderile să se extindă la nivel internațional, cum ar fi facilitățile fiscale, granturile sau tratamentul preferențial.
- Diversificarea și reducerea riscurilor: Internaționalizarea poate ajuta întreprinderile să își diversifice operațiunile și să își reducă expunerea la risc, cum ar fi instabilitatea economică sau politică de pe piața internă.
- Cererea clienților: Companiile se pot extinde la nivel internațional ca răspuns la cererea clienților pentru produsele sau serviciile lor în alte țări.

În general, s-ar putea afirma că decizia de a internaționaliza o afacere este adesea determinată de o combinație a acestor factori, precum și de obiectivele și resursele strategice ale companiei.

Aspecte care trebuie luate în considerare pentru un proces de internaționalizare de succes

Strategia și structura unei companii joacă un rol crucial în succesul pe piețele interne. Standardele profesionale ale unei firme, atitudinile față de autoritate și relațiile interpersonale dintre angajați sunt componente esențiale ale strategiei și structurii sale organizaționale. Concurența internă creează un mediu în care firmele sunt motivate să-și îmbunătățească operațiunile și procesele, făcându-le mai bine pregătite pentru internaționalizare. Cu toate acestea, normele sociale și diferențele culturale pot fi obstacole majore pentru firmele care doresc să se extindă la nivel internațional.

Pentru a asigura o internaționalizare de succes, firmele trebuie să acorde o atenție deosebită diferențelor culturale și să implementeze strategic practici de management al resurselor umane care să țină cont de aceste diferențe. Imposibilitatea de a face acest lucru poate duce la greșeli costisitoare care dăunează perspectivelor de succes ale unei afaceri.

Pentru firmele care operează pe piețe interne relativ mici, internaționalizarea poate fi necesară pentru a extinde vânzările și a crește afacerea. În plus, firmele pot alege să își desfășoare activitatea în țări cu populații mai mari sau cu venituri mai mari pentru a profita de oportunitățile de pe piață.

Pe măsură ce firmele se internaționalizează, acestea pot beneficia de economii de scară și de economii ale costurilor forței de muncă, ceea ce duce adesea la offshoring-ul proceselor de producție. Întreprinderile mici și mijlocii (IMM-urile) care își desfășoară activitatea pe piețe interne extrem de competitive pot alege să se internaționalizeze pentru a deveni competitive la nivel mondial. Cu toate acestea, astfel de firme se confruntă cu numeroase provocări, inclusiv cu implicații juridice străine, politici guvernamentale și bariere lingvistice.

Pentru a rezuma, succesul unei companii în internaționalizare depinde de aspectele strategice și structurale ale operațiunilor sale. Nuanțele culturale și evaluarea aprofundată a oportunităților de piață, a economiilor de scară și a măsurilor de reducere a costurilor sunt esențiale pentru obținerea succesului. Conștientizarea riscurilor potențiale este la fel de importantă, deoarece poate preveni eșecul și poate învăța din experiențele altor companii.

Referințe

Yipp, George. (2003). Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage. Poarta de cercetare
Grundy, Tony (2014). Management internațional. Contabilitate și Business Magazine, Londra, Marea Britanie
Philippou, Michael. (2018). De ce se internaționalizează firmele. Universitatea Birmingham, Poarta de Cercetare

FUNDAMENTELE PROPRIETĂȚII INTELECTUALE

Aplicare

Acest capitol își propune să prezinte formatorilor și studenților conceptul și practica proprietății intelectuale ca fiind una dintre cele mai importante și adesea trecute cu vederea de tinerii antreprenori. Vom acoperi, de asemenea, diferitele forme de drepturi intelectuale și informații de bază cu privire la măsurile necesare pentru a solicita asigurarea drepturilor de proprietate în cadrul UE.

Rezultate așteptate

- Definirea conceptului de proprietate intelectuală
- Înțelegerea beneficiilor protecției și exploatării drepturilor de proprietate intelectuală
- Oferirea de informații esențiale pentru a ajuta antreprenorii să își securizeze drepturile de proprietate intelectuală

CONTEXT/DESCRIERE:

Drepturile de proprietate intelectuală sunt importante deoarece promovează inovarea, încurajează investițiile în cercetare și dezvoltare și oferă creatorilor și inventatorilor stimulente economice pentru a crea noi lucrări și invenții. Protecția juridică a drepturilor de proprietate intelectuală permite creatorilor și inventatorilor să profite de munca lor și îi împiedică pe alții să profite de munca lor fără permisiune.

Concept

Activitățile legate de proprietatea intelectuală (PI) cuprind protejarea și utilizarea cunoștințelor, care pot fi create prin cercetare și dezvoltare, dezvoltare de software, inginerie, proiectare sau alte eforturi creative. Activitățile de PI implică toate sarcinile administrative și juridice care se referă la solicitarea protecției, înregistrării, documentației, gestionării,

tranzacționării, acordării de licențe, marketingului și aplicării propriilor drepturi de proprietate intelectuală (DPI) ale unei organizații. Aceste activități includ, de asemenea, obținerea de DPI de la alte entități prin acordarea de licențe sau prin cumpărare directă, precum și vânzarea de drepturi de proprietate intelectuală către terți. Drepturile de proprietate intelectuală pot cuprinde brevete, modele de utilitate, desene și modele industriale, mărci comerciale, drepturi de autor, desene și modele integrate de circuite, drepturi pentru noi soiuri de plante, indicații geografice și informații confidențiale, cum ar fi secretele comerciale.

PROPRIETATEA INTELECTUALĂ SE REFERĂ LA CREAȚII ALE MINȚII, CUM AR FI INVENȚII, OPERE LITERARE ȘI ARTISTICE, SIMBOLURI, NUME ȘI IMAGINI UTILIZATE ÎN COMERȚ, CARE SUNT PROTEJATE DE DIVERSE MECANISME JURIDICE.

Activitățile legate de PI pot fi considerate activități de inovare atunci când implică generarea de idei, invenții sau produse sau procese de afaceri noi sau îmbunătățite în timpul perioadei de observare. Astfel de activități pot include solicitarea de drepturi de proprietate intelectuală pentru o inovație sau o invenție, acordarea de licențe pentru dreptul de a utiliza o invenție sau o inovație sau acordarea de licențe pentru drepturi de proprietate intelectuală pentru invenții și inovații. Cu toate acestea, orice activități de PI pentru invențiile realizate înainte de perioada de observație sau pentru produsele și procesele comerciale care existau înainte de perioada de observație ar trebui excluse din această definiție.

Forme de proprietate intelectuală

Brevetele, mărcile comerciale, drepturile de autor, desenele industriale, secretele comerciale sunt toate forme de protecție a proprietății intelectuale care oferă drepturi legale proprietarilor lor pentru a împiedica alte persoane să folosească proprietatea intelectuală fără permisiune. Cu toate acestea, ele diferă în ceea ce privește scopul, domeniul de aplicare și tipul de proprietate intelectuală pe care îl protejează.

- Brevete

Brevetele protejează invențiile și inovațiile tehnologice, cum ar fi mașinile, procesele și produsele. Prin brevete, proprietarului i se acordă drepturi unice de a produce, utiliza și comercializa invenția lor pentru un interval de timp limitat, de obicei 20 de ani de la data depunerii. În schimb, inventatorul trebuie să dezvăluie invenția publicului într-o cerere de brevet, care devine un document accesibil publicului.

- Mărci comerciale

Mărcile comerciale se referă la cuvinte, simboluri sau desene sau modele utilizate pentru a diferenția produsele sau serviciile unei entități de cele ale altora. Mărcile comerciale oferă drepturi exclusive de utilizare a mărcii și împiedică alte persoane să utilizeze o marcă similară într-un mod care ar putea deruta consumatorii. Mărcile comerciale pot fi înregistrate la guvern pentru a obține protecții juridice suplimentare, dar pot fi, de asemenea, protejate de dreptul comun prin utilizarea în comerț.

- Desene industriale

Desenele și modelele industriale protejează aspectul vizual al unui produs, inclusiv forma, modelul sau culoarea acestuia. Spre deosebire de brevete, care acoperă funcția sau procesul de fabricație al unui produs, desenele industriale protejează caracteristicile sale estetice. Protecția juridică a desenelor sau modelelor industriale poate fi dobândită prin înregistrarea acestora la oficiile naționale sau Europene specializate.

- Secrete comerciale: informații confidențiale care oferă un avantaj competitiv, cum ar fi formule, desene sau modele industriale sau liste de clienți.
- Drept de autor

Drepturile de autor protejează operele originale de autor, cum ar fi literatura, muzica, filmele și software-ul. Deținătorului drepturilor de autor i se acordă drepturi unice de a copia, distribui, efectua și expune lucrarea, precum și de a crea lucrări derivate pe baza originalului. Durata protecției drepturilor de autor depinde de țară, prelungindu-se pe durata de viață a autorului, plus un anumit număr de ani după decesul acestuia.

Pe scurt, brevetele protejează invențiile, mărcile comerciale protejează cuvinte, simboluri, desene/modele utilizate pentru a diferenția produse sau servicii, desenele industriale protejează aspectul vizual al unui produs, iar drepturile de autor protejează operele originale de autor. Fiecare tip de proprietate intelectuală are propriile cerințe de înregistrare și protecție, de aceea este important să înțelegeți diferențele pentru a vă asigura că proprietatea dumneavoastră intelectuală este protejată în mod corespunzător.

Cum se depune pentru un brevet în Uniunea Europeană (UE)

Pentru a depune un brevet în UE, puteți urma acești pași generali:

1. Evaluați eligibilitatea: invenția trebuie să fie nouă, să reprezinte un pas inventiv și aibă potențial de utilizare industrială, pentru a fi eligibilă pentru acordarea unui brevet
2. Efectuați o căutare: Înainte de a depune o cerere de brevet, o căutare trebuie să fie efectuată pentru a vă asigura că invenția este nouă și nu a fost anterior brevetată sau descrisă în alte publicații existente
3. Alegeți o cale de depunere: o cerere poate fi depusă fie la Oficiul European de Brevete (OEB), fie la oficiile naționale de brevete din statele membre ale UE. Alegerea OEB permite o singură cerere de brevet care acoperă mai multe state membre ale UE
4. Pregătiți cererea: Pentru aplicare sunt necesare o descriere a invenției, diagrame sau desene relevante, revendicări care definesc domeniul de aplicare a invenției și informații legate de background și de creațiile anterioare
5. Depuneți cererea: După completarea cererii, aceasta poate fi depusă fie la OEB, fie la oficiul (asociațiile) național(e) de brevete, indicând jurisdicția (aria geografică) în care se dorește protecția, cu achitarea taxelor corespunzătoare
6. Așteptați pentru examinare: Un examinator de brevet va revizui cererea pentru a determina dacă îndeplinește criteriile necesare. Acest proces poate dura mai mulți ani
7. Primiți o decizie: În cazul în care cererea este aprobată, se va acorda un brevet, oferind protecție în statul membru (statele membre) al UE în care a fost depusă cererea. Taxele de reînnoire trebuie plătite pentru a menține brevetul

Se recomandă consultarea unui avocat de brevete sau agent pentru asistență la depunerea unei cereri de brevet în UE. Aceștia pot oferi îndrumări cu privire la cerințele și procedurile de depunere și pot ajuta la parcurgerea procesului de examinare.

Referințe

OMPI (2022). World Intellectual Property Report 2022: Direcția inovării. Geneva: OMPI

<https://www.euipo.europa.eu/ohimportal/en/>

https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/regional-helpdesks/european-ip-helpdesk/europe-infographics_en

STRATEGIA DE AFACERI

Aplicare

Acest document oferă o introducere de bază a conceptului de strategie de afaceri, concentrându-se în special pe managementul strategic, care include gândirea strategică și planificarea. Strategia de afaceri presupune ajustarea unei organizații pentru a se potrivi cu mediul său de afaceri. Managementul strategic, care este complicat și în continuă evoluție, ghidează întreaga organizație și implică crearea și executarea de strategii care sunt considerate adecvate de către companii, pentru a-și atinge obiectivele.

Rezultate așteptate

- O prezentare generală a conceptului de strategie de afaceri
- O introducere în teoria managementului strategic și a planificării
- Înțelegerea elementelor constitutive ale unui plan strategic
- Înțelegerea obiectivelor pe care un plan strategic bine elaborat ar urmări să le atingă

CONTEXT/DESCRIERE:

În domeniul managementului, managementul strategic se referă la dezvoltarea și implementarea unor obiective și inițiative importante de către managerii unei organizații, în beneficiul părților interesate. Acest proces cuprinde o evaluare atât a mediului intern și extern al organizației, cât și a resurselor sale disponibile. Aceasta implică definirea obiectivelor organizației, formularea politicilor și planurilor pentru atingerea acestor obiective și, în cele din urmă, alocarea de resurse pentru realizarea planurilor.

Introducere. Teoria managementului strategic

Primul scop al managementului strategic este de a oferi îndrumări generale întreprinderii. În 1980, Michael Porter a oferit o definiție a strategiei ca un plan cuprinzător pentru o afacere care prezintă tacticile sale de concurență, obiectivele și politicile necesare pentru atingerea acestor obiective. Porter s-a referit la strategie ca la o combinație între obiectivele (scopurile) unei

companii și metodele (politicile) pe care intenționează să le utilizeze pentru a le atinge. El a subliniat că obiectivul principal al dezvoltării unei strategii competitive este alinierea companiei la mediul înconjurător.

Planificarea strategică și gândirea strategică sunt concepte strâns interconectate în managementul strategic. Planificarea strategică presupune un proces analitic formal care produce datele și analizele utilizate în gândirea strategică, care, la rândul său, integrează informațiile pentru a genera strategia. În plus, planificarea strategică poate include mecanisme de control utilizate pentru punerea în aplicare a strategiei după crearea acesteia. În esență, planificarea strategică cuprinde activitatea de gândire strategică sau de formare a strategiei.

Managementul strategic cuprinde, în general, două procese semnificative: formularea și punerea în aplicare a strategiei. Deși aceste procese sunt secvențiale, în realitate, ele sunt iterative și își oferă informații una alteia.

Procesul de formulare a strategiei presupune examinarea mediului de operare al organizației și luarea unei serii de decizii strategice cu privire la modul în care aceasta va concura. Acest proces se încheie cu stabilirea unui set de obiective și indicatori de performanță pe care organizația să îi urmărească. Analiza de mediu include următorii factori:

- Mediul extern îndepărtat, format din factorii politici, economici, sociali, tehnologici, juridici și de mediu (analiza PESTLE).
- Mediul industrial, care cuprinde conduita competitivă a organizațiilor rivale, puterea de negociere a cumpărătorilor / clienților și furnizorilor, amenințările din partea noilor intrați în industrie și capacitatea cumpărătorilor de a înlocui produsele (cele cinci forțe ale lui Porter).
- Mediul intern, referitor la punctele forte și punctele slabe ale resurselor organizației, cum ar fi oamenii, procesele și sistemele IT ale acesteia.

Al doilea proces critic în managementul strategic este implementarea, care presupune stabilirea modului în care resursele organizației (oameni, procese și sisteme IT) vor fi aliniate și mobilizate pentru atingerea obiectivelor. Implementarea presupune structurarea resurselor organizației (de exemplu, în funcție de produs, serviciu sau geografie), determinarea aranjamentelor de

STRATEGIA ESTE DETERMINAREA
OBIECTIVELOR DE BAZĂ PE TERMEN
LUNG ALE UNEI ÎNTREPRINDERI,
PRECUM ȘI ADOPTAREA DE CURSURI DE
ACȚIUNE ȘI ALOCAREA RESURSELOR
NECESARE PENTRU REALIZAREA
ACESTOR OBIECTIVE.

conducere, a metodelor de comunicare, a stimulentei și a mecanismelor de monitorizare pentru a urmări progresul către obiective, printre alte aspecte.

Gestionarea de zi cu zi a afacerii este de obicei cunoscută sub numele de "managementul operațiunilor" sau termeni specifici pentru departamentele sau funcțiile cheie, cum ar fi "managementul logisticii" sau "managementul marketingului". Aceste departamente își asumă responsabilitatea odată ce deciziile de management strategic sunt executate.

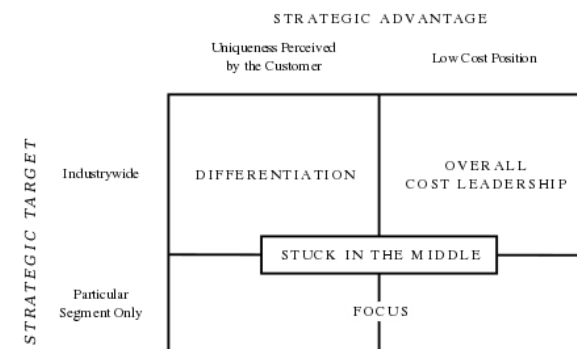
În domeniul managementului strategic, Michael Porter a identificat trei strategii generice care sunt aplicabile întreprinderilor de toate dimensiunile și tipurile: conducerea costurilor, diferențierea și concentrarea. Porter a sugerat că o companie ar trebui să aleagă o singură strategie pentru a evita irosirea resurselor, deoarece aceste strategii implică echilibrarea minimizării costurilor, diferențierea produselor și concentrarea pe piață.

Porter a remarcat, de asemenea, că o companie poate viza mai multe segmente ale unei industrii, iar amploarea direcționării sale determină domeniul său de aplicare competitiv. El a identificat două tipuri de avantaje competitive: costuri mai mici și diferențiere în raport cu rivalii.

Pentru a obține un avantaj competitiv, o companie trebuie să facă o alegere cu privire la tipul de avantaj pe care îl caută și domeniul său de aplicare. Cele trei strategii generice pentru atingerea performanței peste medie sunt controlul eficient al costurilor, diferențierea și concentrarea pe costuri și variațiile de focalizare a diferențierii.

Conceptul de **alegere** al lui Porter a fost o nouă perspectivă asupra strategiei, deoarece paradigma anilor 1970 a fost centrată pe urmărirea cotei de piață prin curba experienței. Urmărirea celei mai mari cote de piață pentru a obține avantaje de cost se aliniază cu strategia generică a lui Porter de control al costurilor, în timp ce strategiile de diferențiere și concentrare (pe costuri și variațiile de focalizare a diferențierii) au prezentat noi moduri de a gândi strategia.

Ellen Earle-Chaffee sugerează că managementul strategic poate fi planificat sau neplanificat și are loc la diferite niveluri, inclusiv strategia generală corporativă și strategiile individuale de afaceri. În plus, managementul strategic necesită atât procese de gândire



conceptuală, cât și procese de gândire analitică. Chaffee a menționat, de asemenea, trei modele de strategie care nu se exclud reciproc:

- Primul model este strategia liniară, care implică determinarea obiectivelor planificate și alocarea resurselor cu un orizont de planificare lung.
- Al doilea model, strategia adaptivă, se concentrează pe adaptarea organizației la mediu, cu mai mult accent pe mobilizarea resurselor, decât pe obiective.
- Al treilea și cel mai recent model, strategia interpretativă, se ocupă de crearea de metafore și simboluri pentru a influența părțile interesate și a stabili credibilitatea în mintea lor, mai degrabă decât să se concentreze pe produsul fizic al organizației.

Elemente ale unei strategii de afaceri

Strategia de afaceri se referă la planul general și direcția pe care o companie o adoptă pentru a-și atinge obiectivele. Aceasta implică luarea de decizii cu privire la modul în care compania își va alocă resursele, modul în care va concura pe piață și modul în care va crea valoare pentru clienții și părțile interesate. Următoarele sunt componente importante ale unei strategii de afaceri eficiente:

- Viziune și misiune: Acestea oferă direcția generală și conturează scopul afacerii.
- Analiza pieței: O înțelegere cuprinzătoare a pieței și a industriei în care operează compania este esențială pentru dezvoltarea unei strategii eficiente.
- Analiza competitivă: Analiza concurenței companiei, inclusiv punctele forte și punctele slabe ale concurenților poate ajuta la identificarea zonelor în care compania poate obține un avantaj competitiv.
- Analiza SWOT: O analiză SWOT poate ajuta compania să-și identifice propriile puncte forte și puncte slabe, precum și potențialele oportunități și amenințări de pe piață.
- Scopuri și obiective: Obiectivele și scopurile companiei ar trebui să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate în timp.
- Plan de implementare: Un plan de implementare prezintă acțiunile specifice pe care compania le va întreprinde pentru a-și atinge obiectivele și obiectivele.

- Monitorizare și evaluare: Monitorizarea și evaluarea periodică a progreselor înregistrate în direcția atingerii obiectivelor și scopurilor îi permite companiei să își ajusteze strategia după cum este necesar.

În general, o strategie de afaceri de succes ar trebui să fie flexibilă și adaptabilă, permițând companiei să răspundă condițiilor de piață în schimbare și noilor oportunități.

Afaceri de succes ca urmare a managementului strategic

În cercetările lor asupra companiilor de succes, James Collins și Jerry Porras au descoperit că aceste afaceri au împărtășit o ideologie de bază care a încurajat o organizație de lungă durată și a motivat angajații. Ei susțin în cartea lor *Built to Last* că o concentrare mare pe obiectivele de profit pe termen scurt, măsurile de reducere a costurilor și restructurarea nu stimulează lucrătorii să construiască o companie care dăinuie. Collins a continuat să utilizeze termenul "construit pentru a întoarce", care caracterizează cultura de afaceri din Silicon Valley care prioritizează progresele tehnologice pe o strategie pe termen lung. El a introdus, de asemenea, conceptul de BHAG, sau Big Hairy Audacious Goal.

Will Mulcaster le sugerează companiilor să se angajeze într-un dialog care se concentrează pe întrebări cum sunt: avantajul competitiv propus va crea valoare diferențială?; cum diferă de concurență?; va adăuga valoare potențialilor clienți?; produsul sau serviciul va adăuga valoare firmei? (ceea ce implică evaluarea rentabilității și a strategiei de stabilire a prețurilor). În mod similar, Arie de Geus a studiat companiile care au avut succes timp de 50 de ani sau mai mult și a identificat patru trăsături cheie care le-au permis rezistența: sensibilitatea la mediul de afaceri, coeziunea și identitatea, toleranța și descentralizarea și utilizarea prudentă a finanțelor. El s-a referit la o astfel de companie ca la o companie vie, care este o entitate organică capabilă să învețe, să-și creeze propriile obiective, procese și persona.

Referințe

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. și Lampel, J. (1998). *Strategia Safari: Un tur ghidat prin wilds de management strategic*, Presa Liberă, New York

Chaffee, Ellen Earle (1985). "Trei modele de strategie". *Academia de Management review*

Kiechel, Walter (2010). *Lorzii strategiei*. Harvard Business Press

Mintzberg, Henry și Quinn, James Brian (1996). *Procesul strategic: concepte, contexte, cazuri*. Sala Prentice

Collins, James și Porras, Jerry (1994). *Construit pentru a last*, Harper Books, New York

de Geus, Arie (1997). *Compania vie*. Harvard Business School Press

Mulcaster, W.R. (2009). *Trei cadre strategice*, Business Strategy Series, Vol. 10.

TRANSFERUL TEHNOLOGIC- Noțiuni introductive

Obiectiv

Acest capitol își propune să prezinte formatorilor și studenților conceptul de transfer tehnologic ca instrument de stimulare a inovării și a dezvoltării și durabilității afacerilor. În contextul antreprenoriatului digital, subiectele din cadrul transferului de tehnologie le vor permite tinerilor antreprenori să înțeleagă importanța de a avea o cale clară în ceea ce privește metodologia de dezvoltare a unor produse și servicii noi pe care le vor lansa ulterior pe piață și, în cele din urmă, le vor acorda licențe altor parteneri de afaceri sau vor achiziționa tehnologii deja disponibile pe piață pentru a-și susține ideea de afaceri.

Pe lângă conceptele de bază, vom explica, de asemenea, procesul din spatele unui transfer de tehnologie și fazele pe care le implică un astfel de proces.

De asemenea, vom oferi o serie de exemple de context în care poate funcționa transferul de tehnologie.

Rezultate așteptate

- Explicarea conceptului de transfer de tehnologie
- Înțelegerea beneficiilor utilizării transferului de tehnologie ca mecanism de sprijinire a inovării
- Furnizarea de instrumente pentru a ajuta antreprenorii să își îmbunătățească ideea

CONTEXT/DESCRIERE:

Transferul de tehnologie își propune să faciliteze introducerea pe piață a unor idei și invenții noi, ceea ce duce la dezvoltarea de produse noi și servicii. În plus, aceasta are potențialul de a stimula progresul economic, de a genera oportunități de ocupare a forței de muncă și de a îmbunătăți nivelul de trai al oamenilor prin creșterea accesibilității tehnologiilor de vârf.

Concept

Termenul "transfer de tehnologie" denotă actul de transmitere a informațiilor, inovațiilor sau proprietate intelectuală de la o persoană, entitate sau organizație la alta. Acest lucru poate implica transferul tehnologiei de la instituțiile de cercetare la companii private, de la o companie la alta sau de la universități la startup-uri și privește transferul de proprietate intelectuală, cunoștințe și abilități de la inventator sau dezvoltator la organizația destinatară. Transferul de tehnologie poate lua multe forme, inclusiv acorduri de licență, asocieri în participație, incubatoare tehnologice și companii spin-off. Aceasta implică adesea un proces complex din punct de vedere juridic și financiar, provocări legate de proces, drepturile de proprietate intelectuală și gestionarea riscurilor asociate cu dezvoltarea și comercializarea tehnologiei.

TRANSFERUL DE TEHNOLOGIE ESTE UN CATALIZATOR PENTRU INOVARE ȘI DEZVOLTARE TEHNOLOGICĂ ȘI ADOPTARE, ÎN BENEFICIUL INOVATORILOR, AL ÎNTRINDERILOR ȘI AL PUBLICULUI.

Procesul de transfer tehnologic

Procesul de transfer tehnologic presupune următorii pași:

- **Invenție sau creație:** Procesul de transfer tehnologic începe cu dezvoltarea unei idei sau a unei invenții. Acest lucru ar putea fi un produs nou, proces, sau o tehnică nouă.
- **Protecția proprietății intelectuale:** Odată ce invenția a fost creată, proprietatea intelectuală trebuie protejată. Acest lucru se poate face prin brevete, mărci comerciale sau drepturi de autor.
- **Evaluare:** Invenția trebuie evaluată pentru a determina viabilitatea sa comercială. Aceasta implică evaluarea cererii potențiale de pe piață, concurența și costul dezvoltării.
- **Marketing:** În cazul în care invenția se dovedește a fi viabilă din punct de vedere comercial, aceasta trebuie să fie comercializată potențialilor licențiați sau investitori. Acest lucru implică dezvoltarea unui plan de marketing, identificarea potențialilor parteneri și prezentarea invenției către aceștia.

- **Negociere:** Odată identificat un potențial licențiat sau investitor, părțile negociază prevederile acordului de transfer de tehnologie. Aceasta poate include taxe de licențiere, redevențe și alți termeni.
- **Transfer de tehnologie:** Odată ce acordul este semnat, tehnologia este transferată de la inventator sau dezvoltator la organizația destinată. Acest lucru poate implica instruire, suport tehnic și alte forme de asistență pentru a se asigura că organizația destinată poate utiliza în mod eficient tehnologia.
- **Monitorizare și revizuire:** Procesul de transfer de tehnologie nu se încheie odată ce tehnologia a fost transferată. Părțile implicate au nevoie de să monitorizeze utilizarea tehnologiei și să revizuiască periodic acordul pentru a se asigura că acesta rămâne eficace și relevant.

În general, transferul de tehnologie este un proces complex și cu multiple fațete, care necesită o cantitate semnificativă de efort și resurse din partea tuturor părților implicate.

Exemple de procese de transfer tehnologic

După cum s-a menționat anterior, transferul de tehnologie implică schimbul de cunoștințe, tehnologie și proprietate intelectuală de la o parte la alta. Următoarele exemple ilustrează transferul de tehnologie în contexte specifice:

- **Contracte de licență:** O companie își poate licenția tehnologia sau proprietatea intelectuală unei alte companii contra cost sau un procent din vânzări.
- **Cercetare colaborativă:** Companiile și universitățile pot colabora la proiecte de cercetare pentru a dezvolta noi tehnologii și pentru a partaja proprietatea intelectuală rezultată.
- **Spin-off-uri:** Atunci când o universitate sau o instituție de cercetare dezvoltă noi tehnologii, aceasta poate crea o companie spin-off pentru a comercializa tehnologia.
- **Asocieri în participație:** Două sau mai multe societăți pot forma o asocierie în participație pentru a dezvolta noi tehnologii și pentru a partaja proprietatea intelectuală.
- **Fuziuni și achiziții:** O companie poate achiziționa o altă companie pentru tehnologia sau proprietatea sa intelectuală.

- Dezvoltarea de software open-source: permite schimbul de tehnologie și proprietate intelectuală fără costuri între dezvoltatorii de software.
- Licențierea brevetelor: Companiile își pot licenția brevetele altora în schimbul unei taxe sau a unui procent din vânzări.
- Franciză: Francizaților li se poate oferi tehnologie sau proprietate intelectuală dezvoltată de francizor.
- Programe de formare: Companiile pot oferi instruire altor companii pentru a transfera cunoștințe și abilități legate de tehnologie și proprietate intelectuală.
- Incubatoare tehnologice: Incubatoarele pot oferi resurse și sprijin startup-urilor pentru a le ajuta să dezvolte și să comercializeze noi tehnologii.

Referințe

OCDE/Eurostat (2018). Oslo Manual 2018: Orientări pentru colectarea, raportarea și utilizarea datelor privind inovarea, ediția a 4-a, Măsurarea datelor științifice, tehnologice și activități de inovare, OCDE Publishing, Paris/Eurostat, Luxemburg.

Axinte, S (2020). Transfer tehnologic: Curs de instruire. Centrul de Instruire CIT-IRECSON, Bucuresti, România

INCUBAREA AFACERILOR

Aplicare

Secțiunea își propune să prezinte importanța incubării afacerilor, să definească principalele caracteristici ale incubatoarelor de afaceri, să descrie serviciile oferite antreprenorilor și să evidențieze diferențele dintre incubatoarele de afaceri și acceleratoarele de afaceri.

Rezultate așteptate

- Definirea incubatoarelor de afaceri și înțelegerea importanței acestora
- Înțelegerea principalelor caracteristici ale incubatoarelor de afaceri și a factorilor de succes
- Înțelegerea diferențelor dintre un incubator de afaceri și un accelerator de afaceri



DEFINIȚIE

Acceleratoarele, incubatoarele și așa-numiții "creatori de companii" sunt vehicule de investiții inovatoare și furnizori de servicii de afaceri care au avut o contribuție inedită la promovarea antreprenoriatului în întreaga lume, ajutând o întreagă generație de companii tinere, în special startup-uri de înaltă tehnologie, să crească și să prospere. ("Ecosistemul acceleratorului și incubatorului din Europa" Eduardo Salido, Marc Sabás și Proiectul Pedro Freixas)¹⁵

Primul incubator de afaceri a fost creat în 1959 de Joseph Mancuso în New York.

Primul program de accelerare a fost oferit de Y Combinator în 2005.

¹⁵ "Ecosistemul acceleratorului și incubatorului în Europa" Eduardo Salido, Marc Sabás și Proiectul Pedro Freixas (https://www.telefonica.com/wp-content/uploads/sites/7/2022/02/The_Accelerator_and_Incubator_Ecosystem_in_Europe.pdf)

CONTEXT/DESCRIERE:

Primele sisteme de asistență antreprenorială din SUA au luat forma unor incubatoare de afaceri la sfârșitul anilor 1950. (Kilcrease, 2012). Dar până în anii 1980, când a început treptat să apară un număr considerabil de incubatoare, în special în SUA și Europa, conceptul nu a primit prea multă atenție (Bruneel et al., 2012). Această generație inițială de incubatoare a oferit spații de birouri accesibile și resurse comune (Barrow, 2001). Pe măsură ce guvernele din SUA și Europa s-au confruntat cu creșterea ratelor șomajului, iar întreprinderile bazate pe noi tehnologii au fost percepute ca creatori de locuri de muncă și surse de avansare economică, incubatoarele s-au ajustat prin îmbunătățirea ofertelor lor (Reich, 1991 și Tether & Storey, 1998). Au început să ofere networking pro-activ, coaching și consiliere în afaceri (Bruneel et al., 2012).

16

INTRODUCERE

Procesul prin care o persoană sau o organizație asistă la înființarea și extinderea unui start-up este cunoscut sub numele de incubarea afacerilor. Incubatoarele de afaceri sunt cele care ajută afacerile noi sau startup-uri. Înainte de a asista sau de a oferi finanțare oricărui start-up, aceste incubatoare de afaceri evaluează oportunitatea și perspectivele de creștere. Înainte de a lua o decizie de a asista sau de a finanța un start-up, un start-up trebuie ales cu atenție. Pe scurt, scopul incubării este de a îmbunătăți perspectivele de succes ale unei afaceri.¹⁷

Oferirea către start-up-uri a resurselor și expertizei de care au nevoie pentru a sta pe propriile picioare este scopul în orice situație. În timp ce unele incubatoare sunt pentru afaceri cu scop lucrativ, altele oferă finanțare inițială și asistență în schimbul participațiilor la capital (de exemplu, proprietate) în startup-uri.

PRINCIPALELE CARACTERISTICI ALE INCUBATOARELOR DE AFACERI

¹⁶ "The Batavia Industrial Center: The Hatching of the World's First Business Incubator", Kelly Kilcrease (2012)

¹⁷ <https://efinancemanagement.com/financial-management/business-incubation>

- ✓ *Durată deschisă (ieșirea din incubare este de obicei determinată de etapa în care se află compania, mai degrabă decât de un interval de timp stabilit)*
- ✓ *De obicei, incubatoarele funcționează pe baza unei chirii sau taxe pentru perioada petrecută de companii în incubator*
- ✓ *Accent pe spațiul fizic în detrimentul serviciilor*
- ✓ *Admitere ad-hoc (nu pe bază de cohortă)*
- ✓ *Oferirea de servicii precum mentorat și formare în afaceri*
- ✓ *Oferirea frecventă de facilități tehnologice, cum ar fi echipamente de laborator*
- ✓ *Intrare strictă*

TIPUL DE SPRIJIN OFERIT DE INCUBATOARELE DE AFACERI

- ✓ **Spațiu de co-working:** *Incubatoarele fizice oferă frecvent un loc în care companiile să colaboreze și să învețe unele de la altele.*
- ✓ **Posibilități de relaționare:** *În cadrul incubatorului, puteți face schimb de idei cu alte IMM-uri și proprietari de afaceri, primind în același timp acces la rețelele sale.*
- ✓ **Potențiali investitori:** *Incubatoarele oferă frecvent finanțare de sprijin, precum și vizibilitate pentru investiții.*
- ✓ **Atelierele de lucru** *oferă oportunități excelente de învățare, deoarece companiile tinere au astfel acces la mentori și consilieri experimentați.*
- ✓ **Prețuri reduse:** *Incubatoarele oferă ocazional articole și servicii profesionale, cum ar fi contabili sau avocați, la prețuri reduse.*

FACTORI DE SUCCES PENTRU INCUBATOARELE DE AFACERI¹⁸

¹⁸ Prezentare succintă a politicii privind accesul la finanțarea întreprinderilor nou-înființate pentru antreprenoriat incluziv (OCDE, 2014) <https://www.oecd.org/cfe/leed/Financing%20inclusive%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN.pdf>

Factorii critici de succes ai unui incubator se referă la trei dimensiuni: 1. Comunitatea, 2. Incubatorul și 3. Firmele incubate. În special, principalii factori per dimensiune sunt următorii:

| Comunitate | Incubator | Firmele Incubate |
|-------------------------------------|--|----------------------------------|
| ✓ <i>Sprijin comunitar</i> | ✓ <i>Percepția succesului</i> | ✓ <i>Atractivitatea afacerii</i> |
| ✓ <i>Rețea antreprenorială</i> | ✓ <i>Accesul la finanțare</i> | ✓ <i>Percepția succesului</i> |
| ✓ <i>Educație antreprenorială</i> | ✓ <i>Sprijin financiar în natură</i> | |
| ✓ <i>Legături cu o universitate</i> | ✓ <i>Selectarea și monitorizarea incubărilor</i> | |
| | ✓ <i>Expertiză în afaceri la fața locului</i> | |
| | ✓ <i>Repere pentru politici și proceduri clare</i> | |

INCUBATOARE DE AFACERI VS ACCELERATOARE DE AFACERI

Nevoia de sprijin pentru startup-uri s-a schimbat și mai mult pe măsură ce internetul a scurtat deja ciclul de viață al produsului la începutul anilor 2000 (Cao & Folan, 2012), iar prăbușirea bulei dot-com a redus semnificativ opțiunile de finanțare pentru întreprinderi (Goldfarb et al., 2007). Ca răspuns la această nouă eră, Y Combinator a dezvăluit o idee inedită în 2005 sub termenul "Accelerator de afaceri" (Hallen et al., 2019). Această idee inovatoare a redus ciclul de sprijin și a dat finanțare inițială antreprenorilor în stadiile lor incipiente. În paralel, apariția metodologiei de lean startup (a se vedea Blank, 2013; Ries, 2011; Mayrya, 2012) a ajutat această abordare să crească și mai mult. Ca urmare, accelerarea a avut în mare parte rolul de incubare ca abordare preferată de sprijin pentru startup-uri în anii 2010. Diferențele semnificative dintre modelul actual de suport pentru pornirea start-up-ului (accelerare) și tipul de asistență pentru pornire utilizat anterior pe scară largă sunt: durata timpului de sprijin, organizarea cohorței, modelul de afaceri și mentoratul (incubarea).

În unele țări europene, părțile interesate din ecosistemul antreprenorial nu fac diferența între un incubator și un accelerator. În alte țări, acestea sunt mai precise în definițiile lor.

Incubator: De obicei, locații fizice conectate la centre de cunoștințe (universități, institute de cercetare, școli de afaceri etc.) care susțin comercializarea propriilor spinoff-uri și dezvoltarea ideilor companiei din rețeaua lor. Suedia și Irlanda folosesc adesea acest model. Furnizarea de spații de birouri reale, o rețea de mentori, programe de evenimente neoficiale, servicii de consultanță, expunerea investitorilor și conexiuni la finanțele publice sunt câteva dintre trăsăturile sale cheie.

Accelerator: Această strategie, făcută populară de Y-Combinator în SUA, s-a extins și în alte centre din Europa. Cele două trăsături principale ale sale sunt că implică o procedură de solicitare care este deschisă tuturor și că finanțarea pre-seed este oferită frecvent în schimbul unei părți minoritare în firmă. Programul în sine este de obicei organizat în loturi de companii care sunt create în aproximativ același timp. Sprijinul este limitat în timp și constă în activități și mentorat riguros.

Principalele diferențe dintre incubatoare și acceleratoare sunt prezentate în tabelul de mai jos¹⁹:

| | Incubator | Accelerator |
|--------------------|-------------------------------------|--|
| Durată | ✓ De la 1 la 5 ani | ✓ 3 până la 12 luni |
| Cohorte | ✓ Nu | ✓ Da |
| Modelul de afaceri | ✓ Chirie; Non-profit | ✓ Investițiile pot fi, de asemenea, non-profit |
| Selecție | ✓ Necompetitiv | ✓ Competitiv |
| Fază | ✓ La începutul afacerii sau avansat | ✓ La începutul afacerii |
| Educație | ✓ Ad-hoc, resurse umane, juridic | ✓ Seminarii (în mare parte obligatorii) |
| Mentorat | ✓ Minim, tactic | ✓ Intens, din interior și exterior |

¹⁹ Prezentare succintă a politicii privind accesul la finanțarea întreprinderilor nou-înființate pentru antreprenoriat incluziv (OCDE, 2014) <https://www.oecd.org/cfe/leed/Financing%20inclusive%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN.pdf>

Link-uri externe:

https://robohub.org/uploads/The_Accelerator_and_Incubator_Ecosystem_in_Europe.pdf

<https://www.researchgate.net/publication/320183467>

<https://www.british-business-bank.co.uk/finance-hub/what-is-a-business-incubator/>

Referințe

"Ecosistemul de Acceleratoare și Incubatoare în Europa", Eduardo Salido, Marc Sabás și Pedro Freixas Project (https://www.telefonica.com/wp-content/uploads/sites/7/2022/02/The_Accelerator_and_Incubator_Ecosystem_in_Europe.pdf)

"The Batavia Industrial Center: The Hatching of the World's First Business Incubator", Kelly Kilcrease (2012)

<https://efinancemanagement.com/financial-management/business-incubation>

Prezentare succintă privind accesul la finanțarea întreprinderilor nou-înființate pentru antreprenoriat incluziv (OCDE, 2014)

<https://www.oecd.org/cfe/leed/Financing%20inclusive%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN.pdf>

CREAREA DE AFACERI

Aplicare

Scopul acestei secțiuni este, în primul rând, de a explica procesul de creare a afacerilor și de a discuta elementele sale esențiale.

Rezultate așteptate

- O mai bună înțelegere a procesului de creare a afacerii.
- Dobândirea unor cunoștințe utile despre cum să vă creați propria afacere.



DEFINIȚIE

INSEE definește crearea de afaceri ca fiind "implementarea de noi mijloace de producție". Crearea unei afaceri înseamnă crearea propriului loc de muncă, crearea profitului și participarea la economia unei țări.

CONTEXT/DESCRIERE:

Înființarea de afaceri este una dintre cele mai importante fațete ale vieții economice moderne. În ciuda secolelor de atenție și interes pentru antreprenoriat, numai în ultimele câteva decenii a fost posibil să se elaboreze evaluări precise ale domeniului de aplicare și impactului creării de afaceri. Prima evaluare cuprinzătoare care indică contribuția semnificativă a întreprinderilor noi și a celor mici la crearea de locuri de muncă a fost publicată în 1979. În ultimul deceniu, în peste 75 de țări au fost elaborate și implementate proceduri de identificare a eșantioanelor reprezentative ale celor activi în crearea de întreprinderi. Activitatea antreprenorială și condițiile pentru dezvoltarea acesteia sunt principalele domenii de interes ale cercetătorilor din 50 de țări din întreaga lume, reuniți ca parte a inițiativei de cercetare GEM - Global Entrepreneurship Monitor. Proiectul oferă informații care permit identificarea diferențelor dintre țări în ceea ce privește domeniul de aplicare, atitudinile, activitățile și aspirațiile antreprenoriale și permite identificarea factorilor care modelează nivelul activității antreprenoriale și natura acesteia. (P.D.Reynolds, Crearea de noi afaceri, 2011).

Crearea unei noi afaceri este un proces care cuprinde **5 etape de bază:**

CREAREA DE VALOARE

În primul rând, o afacere trebuie să creeze valoare pentru alții. O afacere de succes este una care a găsit o modalitate de a crea valoare pentru client, adică o modalitate de a sprijini clientul în implementarea unei sarcini specifice (loc de muncă). Sarcina este înțeleasă aici ca o problemă semnificativă - într-o anumită situație - care trebuie rezolvată. Înțelegerea esenței acestei sarcini, a tuturor aspectelor sale, inclusiv a procesului de implementare a acesteia este o condiție prealabilă pentru proiectarea unei oferte pentru client. Așadar, atunci când îți începi afacerea, primul lucru pe care trebuie să-l întrebi este: ce îi va determina pe oameni să-ți cumpere produsul sau serviciul?

MARKETING

Marketingul are o mare importanță pentru afaceri. La urma urmei, pentru a apărea pe piață și apoi pentru a crește vânzările, companiile trebuie să se ocupe de promovare. Nu este ușor să ajungeți la grupul țintă și apoi să-i convingeți să se familiarizeze cu oferta și, în cele din urmă, să realizeze o achiziție. Pe scurt, se poate spune că rolul marketingului în afacerile moderne se reduce la creșterea profiturilor. Cu toate acestea, acest lucru necesită o serie de acțiuni, menținerea la curent cu știrile din industrie, cercetarea nevoilor potențialilor clienți și dezvoltarea strategiilor. Fără un marketing bun, este ușor să fii în spatele concurenței.

Marketing-ul are următoarele funcții:

- Distribuie/Diseminare
- Finanțare
- Cercetare de piață
- Stabilirea prețurilor
- Managementul produselor și serviciilor
- Promovare și vânzare

VÂNZĂRI

Afacerile trebuie să vândă. Iar o afacere care nu vinde nu este o afacere, ci un non-profit. Vânzările sunt cheia succesului oricărei afaceri. Chiar și cea mai bună idee, tehnologie, soluție pot fi aruncate la gunoi - dacă nu se vinde. În strategia de vânzări, este esențial să definim următoarele informații: ce vindem, cui, cum, sub ce formă, prin ce canale, ce roluri de vânzări vor fi jucate de anumiți vânzători, cum va fi definit procesul de vânzare, care vor fi prioritățile acțiunilor. Astăzi, acestea sunt decizii strategice în companie, de aceea rolul vânzărilor este strategic și ar trebui gândit de la început.

LIVRAREA VALORII

O afacere trebuie să livreze valoare pentru clienți. Aceasta înseamnă că trebuie să livreze ceea ce promite. Așteptările clienților sunt deja ridicate la începutul procesului de vânzare. Adaptarea ofertei la nevoile identificate ale clienților este sarcina cheie a unui "departament de vânzări". Această sferă de activități de afaceri este supusă celor mai mari și mai frecvente schimbări; așteptările clienților se schimbă sub influența modei și a noilor tehnologii, iar pe piață apar din când în când produse mai atractive decât ale noastre. Prin urmare, a fi vigilent și a răspunde rapid la diferențele dintre nevoile clienților și așa-numita noastră propunere de valoare este una dintre cele mai importante provocări cu care se confruntă fiecare companie astăzi. În plus, de îndată ce achiziția este făcută, performanța livrării trebuie să depășească așteptările dacă doriți ca clienții să cumpere din nou și să vă recomande afacerea prietenilor lor.

FINANȚE

Decizia de a-ți începe propria afacere este un pas foarte serios. De aceea, merită analizat proiectul planificat din punct de vedere financiar încă de la început pentru a:

- 1) determina de câți bani aveți nevoie pentru a începe afacerea dvs.,
- 2) determina costurile fixe reale pe care le veți suporta, precum și a estima costurile variabile,
- 3) specifica prețurile finale ale produsului / serviciului și nivelul de producție și de vânzări care sunt necesare pentru a obține profitabilitatea afacerii,
- 4) estima suma de care aveți nevoie până când afacerea începe și aduce beneficii financiare.

Efectuarea unui astfel de exercițiu, evaluarea corectă a parametrilor financiari, este necesară pentru a putea stabili în mod realist cum obțineți succesul.



Link-uri externe:

<http://alexanderdc.org/wp/wp-content/uploads/2012/10/a-guide-to-business-creation.pdf>

Intenția de a conduce o afacere ar trebui să țină cont **de profitabilitatea** acesteia, adică de a putea prognoza când și cum vom face profit. Prin urmare, înainte de a începe o afacere, ar trebui să anticipăm prin calcule și informații colectate sau prin propriile noastre evaluări, dacă întreprinderea noastră va deveni profitabilă și când se va întâmpla acest lucru.

Referințe

<https://www.researchgate.net/publication/321610634> *New Business Creation An International Overview*

<https://www.inc.com/resources/startup/articles/20050801/process.html>

<https://bassa.medium.com/business-creation-definition-and-stages-6b0d2efb2f3>

OPEN INNOVATION (OI) – Cum să colaborezi cu ecosistemul tău local

Aplicare

Scopul secțiunii este de a explica abordarea deschisă a inovării și importanța colaborării în dezvoltarea ideilor sau a afacerilor. Această secțiune va oferi informații și instrumente valoroase pentru a sprijini cei care doresc să se familiarizeze cu conceptul și procesul de inovare deschisă.

Rezultate așteptate

- Înțelegerea conceptului de inovare deschisă
- Înțelegerea diferenței dintre inovarea închisă și cea deschisă
- Noțiunea de actori ai ecosistemului și cum putem colabora
- Înțelegerea abordării INSPIRE pentru inovare deschisă



Inovare deschisă (OI)

Open Innovation este un proces de inovare distribuit bazat pe fluxuri de cunoștințe gestionate în mod obiectiv dincolo de granițele organizaționale, utilizând mecanisme pecuniare și non-pecuniare în conformitate cu modelul de afaceri al organizației".²⁰

Verificați setul de instrumente INSPIRE (H2020) pentru inovare deschisă și descoperiți instrumente și resurse valoroase pentru parteneriate și afaceri: [INSPIRE TOOLBOX](#)

CONTEXT/DESCRIERE:

Recent, s-a acordat o atenție tot mai mare conceptului de "Inovare deschisă", atât în mediul academic, cât și în practică. Chesbrough, care a inventat termenul "Open Innovation" descrie în cartea sa "Open Innovation: The New Imperative for

²⁰ Explicarea inovării deschise: Clarificarea unei paradigme emergente pentru înțelegerea inovării, Chesbrough și Bogers, 2014

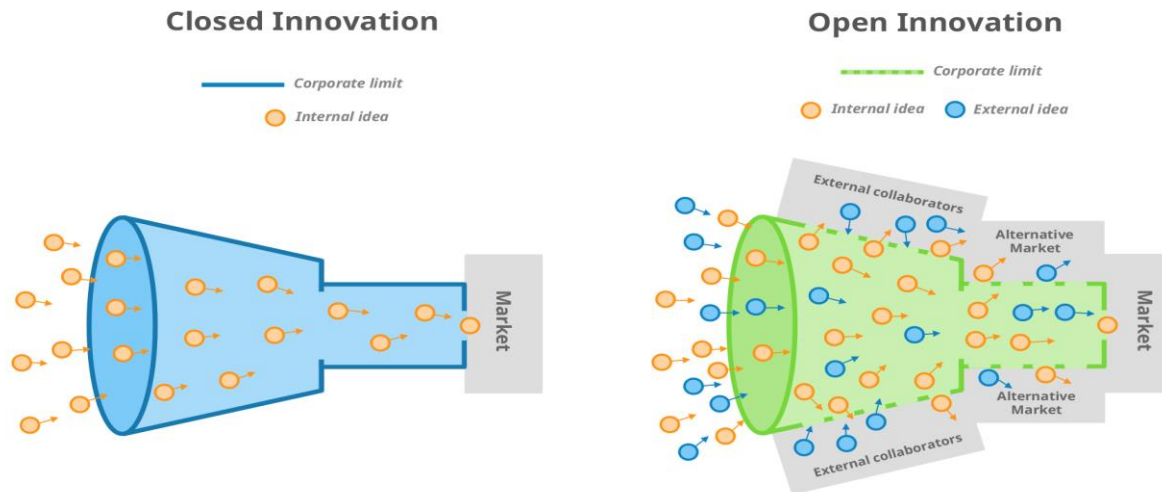
Creating and Profiting from Technology" (2003²¹) modul în care companiile au trecut de la așa-numitele procese de inovare închise la un mod mai deschis de inovare. Open Innovation este procesul de creștere și dezvoltare a unei companii sau a unei linii de afaceri prin introducerea de tehnologii sau modele de afaceri din afara companiei. Este procesul de lucru cu companii sau consilieri externi care permite introducerea de tehnologii și / sau expertiză în companii. Un exemplu foarte simplu este acela în care o companie vinde bunuri prin canale de distribuție bine stabilite, care se schimbă rapid.

INOVAȚIA TRADIȚIONALĂ "ÎNCHISĂ" VS INOVAREA DESCHISĂ

Inovarea este un instrument pe care întreprinderile îl utilizează pentru a crea și utiliza cunoștințe, pentru a crea noi bunuri și servicii, pentru a crea noi modele de afaceri și, în cele din urmă, pentru a oferi rezultate financiare mai bune. În trecut, companiile au inovat doar folosind resurse interne. Accentul necomercial al comunității științifice și necesitatea de a-și proteja activele necorporale au fost factorii-cheie. Aceste întreprinderi au acordat o prioritate mai mare resurselor, proiectelor și investițiilor în inovare. Ca urmare, întreprinderile cu **modele de inovare închise** au frecvent departamente de cercetare considerabile care dețin o multitudine de cunoștințe interne.

Recent, o nouă abordare de inovare cunoscută sub numele de "**inovare deschisă**" a evoluat. În loc să pornească de la zero, această abordare încurajează companiile să valorifice cunoștințele externe care există deja. Crearea de conexiuni cu alte întreprinderi, instituții de învățământ superior, hub-uri tehnologice și alte surse de cunoștințe este privită favorabil în acest fel.

²¹ Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" (2003)



Sursa: <https://www.viima.com/blog/open-innovation>

| Inovare închisă | Inovare deschisă |
|--|---|
| Oamenii deștepți din domeniul nostru lucrează pentru noi | Nu toți oamenii deștepți lucrează pentru noi. Trebuie să colaborăm cu oameni inteligenți din interiorul și din afara firmei noastre |
| Pentru a profita de cercetare și dezvoltare, trebuie să o descoperim, să o dezvoltăm și să o livrăm noi înșine | Cercetarea externă poate crea o valoare semnificativă; cercetarea internă este necesară pentru a crea o parte din valoare |
| Dacă o descoperim noi înșine, o vom aduce mai întâi pe piață | Nu trebuie să pornim noi cercetarea pentru a profita de ea |
| Compania care duce prima o inovație pe piață va câștiga | Construirea unui model de afaceri mai bun este mai de dorit decât să ajungi primul pe piață |

Dacă vom crea cele mai multe și cele mai bune idei din industrie, vom câștiga

Dacă vom folosi la maximum ideile interne și externe, vom câștiga

PROCESE DE INOVARE DESCHISE DE BAZĂ

O afacere are o serie de opțiuni strategice, în încercarea ei de a inova, în ceea ce privește A) dezvoltarea ideilor inovative și B) valorificarea (exploatarea) inovației. Această paradigmă ne conduce în trei tipuri de inovare deschisă:


- **Procesul de outside-in:** inovarea din exterior în interior se referă la aprovizionarea și dobândirea de expertiză din afara organizației și scanarea mediului extern pentru informații noi pentru a identifica, selecta, utiliza și internaliza idei. (Exemplu: cumpărarea unui brevet de către o altă companie).
- **Procesul inside-out:** inovarea din interior în exterior se referă la comercializarea și captarea ideilor dezvoltate intern în mediul extern al organizației. Acest lucru s-ar putea realiza prin dezvoltarea selectivă a unui produs către jurnaliști și recenzori sau vânzarea selectivă a tehnologiei sau serviciului către clienți, în vederea obținerii de feedback. (Exemplu: acordarea de licențe pentru un brevet unei alte companii).
- **Procesul cuplat:** Al treilea proces se referă la alianțe cu complementarități, în care există un flux simultan de cunoștințe din interior în exterior și din exterior în interior. Procesul combinatorial se referă la co-crearea de produse prin alianțe strategice, parteneriate în afaceri și alte metode de colaborare.

BENEFICIILE COLABORĂRII





Colaborarea cu actorii unui ecosistem de inovare este extrem de importantă pentru crearea bazei pentru o afacere de succes. Principalele beneficii ale colaborării în ecosistemul de inovare sunt prezentate mai jos:

- Reducerea costurilor de inovare
- Ajungerea pe piață într-un timp mai scurt
- Creșterea vizibilității produselor
- Atragerea potențialilor investitori
- Creșterea accesului la persoane calificate, infrastructuri, clienți și furnizori, forță de muncă
- Creșterea accesului la expertiză, cunoștințe și tendințe în industrie
- Crearea unor noi segmente de clienți potențiali

ACTORI TIPICI ÎNTR-UN ECOSISTEM DE INOVARE²²

| | | |
|---|--|--|
|  | INSTITUȚII DE CERCETARE | Instituțiile de cercetare sunt esențiale pentru inovare datorită rolului lor în crearea și difuzarea cunoștințelor și reprezintă un instrument principal pentru guvernele care doresc să stimuleze cercetarea și inovarea în economiile lor. |
|  | INCUBATOARE ȘI ACCELERATOARE | Incubatoarele și acceleratoarele joacă un rol important în ecosistemul de inovare în asigurarea unui mediu propice pentru companiile nou-înființate și care se ocupă de acestea |
|  | ANGEL INVESTITORI | Angel Investors joacă un rol important în a ajuta firmele mici cu creștere rapidă să depășească lipsurile de finanțare. Uneori, acestea pot promova direct inovațiile prin adoptarea unei poziții în consiliul de administrație al start-up-ului |
|  | CAPITAL DE RISC | Un capital de risc este un investitor care fie oferă capital pentru întreprinderile noi, fie sprijină companiile mici care doresc să se extindă, dar nu au acces la piețele de capital |
|  | FIRME DE CAPITAL PRIVAT | Firmele de capital privat gestionează banii angajați de fondurile de pensii, de alți investitori instituționali și de persoanele fizice cu valoare netă ridicată. |
|  | GUVERN | Guvernele joacă multe roluri esențiale în promovarea inovării, în primul rând în ceea ce privește crearea unui mediu de politică și de reglementare de sprijin în care își desfășoară activitatea întreprinderile nou-înființate. |
|  | PRIETENI ȘI FAMILIE | Pentru mulți inovatori, cercul lor de prieteni și familie de sprijin va fi adesea esențial pentru a-i ajuta să-și ducă ideea mai departe |
|  | ORGANIZAȚII ALE SOCIETĂȚII CIVILE | Organizațiile societății civile sunt un subgrup de organizații fondate de cetățeni și active la nivel local, național sau internațional |
|  | AGENȚII DE DEZVOLTARE | Agențiile de dezvoltare au avut tendința de a se concentra pe sprijinirea inovatorilor în stadiu foarte incipient, ajutându-i cu sume relativ mici de finanțare a capitalului de dezvoltare pentru a-și dezvolta / testa ideea |

²² <https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors>

| | | |
|---|--|---|
|  | PROFESIONIȘTI (Capital Uman) | Oamenii se află în centrul unui ecosistem, iar viteza și eficiența procesului prin care o inovație este proiectată, testată, adaptată și scalată depinde de calitatea persoanelor implicate în proces. |
|  | STARTUP-URI ȘI ÎNTREPRINDERI | Un startup este o companie care lucrează pentru a rezolva o problemă în care soluția nu este evidentă și succesul nu este garantat. |
|  | FACILITATORI DE PIAȚĂ ȘI INTERMEDIARI | Rolul lor este de a conecta organizațiile în cadrul unui ecosistem de inovare și de a facilita transferul de idei, tehnologie și alte resurse pentru a contribui la comercializarea acestora la scară largă. |
|  | COMPANII PRIVATE | Inițiativele conduse de întreprinderi, cum ar fi parteneriatele pentru cercetare și dezvoltare, platformele de schimb de cunoștințe, transferul de tehnologie și de competențe și investițiile în infrastructură, au potențialul de a cataliza, dezvolta și extinde inovarea, oferind, în același timp, un teren fertil pentru inovarea viitoare. |

TIPUL DE PARTENERI CU CARE SĂ INOVEZI

Pentru dezvoltarea și exploatarea inovării, există o varietate de tipuri de parteneri cu care o afacere poate inova.

- Furnizori de servicii de cercetare și dezvoltare
- Parteneri complementari
- Clienți
- Utilizatorii
- Furnizori
- Concurenți
- Comunități
- Grupuri din publicul larg

CUM SE UTILIZEAZĂ INOVAREA DESCHISĂ - METODOLOGIE

Următoarea metodologie a fost elaborată în contextul programului Horizon 2020, prin [proiectul INSPIRE](#) și își propune să vă ajute să înțelegeți provocările, competențele și resursele afacerii dvs., precum și să identificați nevoile dumneavoastră de parteneriat. Instrumentul dezvoltat pentru a sprijini acest proces se numește INSPIRE Canvas (<https://inspire.load.digital/>).

Metodologia include două etape importante pentru a vă ajuta să înțelegeți ce lipsuri există în materie de competențe și resurse și pentru a vă sprijini să gestionați inovarea prin colaborări.

Prima etapă se numește "Călătoria inovării - Identificarea provocărilor și lacunelor în competențe și resurse" și include un proces în 4 pași, iar a doua etapă se numește "Gestionarea inovării deschise - dezvoltarea unui plan de acțiune".

Etapa 1: "Călătoria inovării - Identificarea provocărilor și lacunelor în materie de competențe și resurse"

Această etapă este însoțită de schema descrisă în figura 1.



Figura 1 Etapa 1: "Călătoria inovării - Identificarea provocărilor și a lacunelor în materie de competențe și resurse" (proiectul INSPIRE)

Cele 4 etape pentru identificarea lacunelor în materie de competențe și resurse sunt prezentate în tabelul de mai jos.

| PAȘI | DEFINIȚIE |
|-----------|--|
| ✓ PASUL 1 | Identificați etapa călătoriei de inovare din care face parte provocarea dumneavoastră actuală: Explorarea oportunității / Definirea conceptului / Validarea conceptului / Introducere pe piață / Extindere / Extindere și diversificare. Gândiți-vă ce competențe și resurse interne aveți deja pentru a vă ajuta să faceți față provocării actuale. |

| PAȘI | DEFINIȚIE |
|-----------|---|
| ✓ PASUL 2 | Identificați ce competențe și resurse lipsesc companiei dumneavoastră (care sunt lacunele în know-how, expertiză, echipamente, alte resurse...) care vă împiedică să abordați provocarea actuală. Reflectați asupra lacunelor în materie de competențe și resurse în etapele anterioare, precum și în etapa actuală. Este posibil să aveți nevoie de ajutor extern pentru lacunele din etapele anterioare, înainte de a vă putea concentra asupra provocării actuale. |
| ✓ PASUL 3 | Gândiți-vă ce provocări viitoare urmează și ce competențe și resurse interne aveți deja pentru a face față acestor provocări. Identificați lacunele viitoare în materie de competențe și resurse și modul în care acestea pot afecta finalizarea călătoriei. |
| ✓ PASUL 4 | Acum, introduceți rezultatele acestei etape a exercițiului în gestionarea inovării deschise (etapa următoare): puneți concluziile de la pasul 2 în caseta "Lacune actuale în competențe și resurse"; puneți concluziile de la pasul 3 în caseta "Lacune viitoare în competențe și resurse". Pentru a continua, consultați următorul set de instrucțiuni pentru secțiunea Gestionare inovare deschisă. |

Etapa a 2-a: "Gestionarea inovării deschise - elaborarea unui plan de acțiune"

Această etapă este însoțită de schema descrisă în figura 2. Scopul său este de a vă sprijini să dezvoltați un plan de acțiune pentru a gestiona inovarea deschisă

| | | |
|--|---|--|
| Current gaps in Competences & Resources Which Competences & Resources are needed from external partners to address the current innovation challenge(s) of your business? | Prepare the business for partnership Which resources should be mobilised to enable the partnership? What changes in operations are necessary to implement the partnership? What aspects of the organisational culture need to be developed to enable a smooth partnership? What changes should be made to the business model to enable effective partnership? | OI outcome KPIs What are the outcomes expected of the partnership? Examples: Successful proof of concept Validation of new technology, product or service Creation of a working prototype Obtaining IPR for the new product Development of a new product Reduction of development time Scale production |
| Future gaps in Competences & Resources Which Competences & Resources are needed from external partners to address the potential future innovation challenge(s) of your business? | Work with a partner/crowd What is the best model for the partnership (e.g. co-development, licensing...)? What is the best legal structure and what can be negotiated (e.g. IP, royalties...)? What is the best financial model (costs and revenue sharing)? What about joint project management guidelines? What platform should be used to work with the crowd? | Business growth KPIs What are the business growth outcomes expected of the partnership? Examples: Increase in revenue due to new products Increase in revenue due to access to new markets Increase in profits due to new products / services Increase in profits due to lower development / production costs |
| Find the right partner What is the scope of the partnership? Who are the potential partners? What are the criteria to select and assess the most adequate partner? | Deal with conflicts What is the shared vision of the project? Which are the mechanisms used to build trust and integrate teams? How are conflicts managed and resolved? | |

Figura 2 Etapa a 2-a: "Gestionarea inovării deschise - dezvoltarea unui plan de acțiune" (proiect INSPIRE)

Pentru a completa fiecare casetă a schemei descrise în figura 2, urmați instrucțiunile de mai jos:

| ELEMENTE | ORIENTĂRI |
|---|---|
| ✓ Lacune actuale și viitoare în materie de competențe și resurse | Prezentați-vă lacunele actuale în materie de competențe și resurse și lacunele viitoare în materie de competențe și resurse înainte de a continua. |
| ✓ Găsiți partenerul potrivit | Reflecțați asupra lacunelor actuale și viitoare în materie de competențe și resurse. Ce fel de partener(i) v-ar putea ajuta cu ceea ce vă lipsește? |

| ELEMENTE | ORIENTĂRI |
|---|---|
| ✓ Pregătiți afacerea pentru parteneriat | Gândiți-vă dacă afacerea este pregătită pentru un astfel de parteneriat. Poate că trebuie să faceți unele schimbări pe plan intern pentru a face față mai bine acestui lucru. |
| ✓ Lucrați cu un partener/un grup | Lucrul cu un partener poate avea propriile provocări, așa că este o idee bună să vă faceți timp pentru a obține elementele de bază clare. |
| ✓ Rezolvarea conflictelor | Repetăți pentru a face față conflictelor. |
| ✓ KPI-urile rezultate ale Inovării Deschise | Stabiliți câteva obiective pentru a vedea cum funcționează parteneriatul dumneavoastră în Inovarea Deschisă. |
| ✓ KPI-uri pentru creșterea afacerilor | Nu uitați să stabiliți și câteva obiective pentru creșterea afacerii. |

Link-uri externe:

<https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors>

<https://www.forbes.com/sites/theyec/2022/12/20/the-importance-of-a-business-network-and-how-to-build-a-strong-one/?sh=63d80cfb1392>

<https://advancedbusinessabilities.com/why-is-networking-important-for-entrepreneurs/>

[Setul de instrumente INSPIRE pentru inovare deschisă](#)

<https://inspire.load.digital/>

<https://www.inspire-smes.info/index.php>

https://www.youtube.com/watch?v=n_vgcxG0y88

[Cazuri de inovare deschisă](#)

[Modelul de inovare deschisă](#)

Referințe

Explicarea inovării deschise: Clarificarea unei paradigme emergente pentru înțelegerea inovării, Chesbrough și Bogers, 2014

Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" (2003)

Chesbrough, H. (2003), "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business School Press.

Aducerea clusterelor de afaceri în mainstream-ul dezvoltării economice, Stuart Rosenfeld

[Setul de instrumente INSPIRE pentru inovare deschisă](#)

ÎNTEPRINDERILE START-UP

Aplicare

Scopul acestei secțiuni este de a explica ce sunt întreprinderile nou-înființate (de tip start-up).

Scopul principal este, de asemenea, să vă arate pașii pe care îi puteți face pentru a vă crea propriul start-up.

Rezultate așteptate

- Ce sunt întreprinderile nou-înființate.
- Dobândirea unor cunoștințe de bază despre cum să vă creați propriul start-up.



DEFINIȚIE

Potrivit lui Wil Schroter, co-fondator Start-ups.com: "Un start-up este întruchiparea vie a visului unui fondator." "Reprezintă călătoria de la concept la realitate. Este una dintre puținele momente în care poți să iei ceva care este doar un vis și să-l transformi în realitate, nu doar pentru tine, ci pentru întreaga lume."

Potrivit lui Steve Blank - antreprenor, educator, autor și speaker american cu sediul în Pescadero, California, un start-up este o organizație temporară care caută un model de afaceri profitabil, scalabil și repetabil. Iar

"Ca CEO al start-up-ului, am dormit ca un copil. M-am trezit o dată la două ore și am plâns".

*Ben Horowitz,
Andressen Horowitz*

scalabilitatea este capacitatea unei anumite afaceri de a crește aproape nestingherită.

CONTEXT/DESCRIERE:

Originile start-up-urilor pot fi urmărite înapoi în Statele Unite în secolele 18 și 19. Prima utilizare documentată a cuvântului "start-up" a fost într-un articol de ziar în 1851. Cuvântul a fost folosit pentru a descrie o nouă afacere sau întreprindere.

Conceptul de start-up a început să prindă contur la începutul secolului 20. În anii 1920 și 1930, o serie de noi afaceri au fost fondate în SUA. Ecosistemul modern de start-up-uri a început să prindă contur în anii 1970 și 1980. A fost o perioadă de turbulențe economice, cu inflație și dobânzi ridicate. Cu toate acestea, a fost, de asemenea, un moment de mare oportunitate.

O serie de start-up-uri importante au fost fondate în această perioadă, inclusiv Apple, Microsoft și Genentech. Succesul acestor companii i-a inspirat și pe mulți alții să-și înceapă propriile afaceri.

Astăzi, întreprinderile nou-înființate reprezintă o parte vitală a economiei globale. Acestea sunt responsabile pentru crearea de noi locuri de muncă și stimularea inovării.

(<https://fastercapital.com/content/The-history-of-start-ups--From-early-days-to-today.html>)

Cum să-ți creezi propriul start-up?

1. Primul pas este de a avea o idee mare.

Dacă te gândești să începi un start-up, primul lucru de care ai nevoie este o idee bună. Acest lucru poate părea evident, dar este de fapt surprinzător de dificil să vii cu o idee cu adevărat inovatoare și unică pentru o nouă afacere. Ideea trebuie

să aducă noutate și, de asemenea, să rezolve o anumită problemă. Când vrem să ne înființăm propria companie sau propriul start-up, de obicei căutăm idei în capul nostru. Uneori cad peste noi ca un fulger din senin. Cu toate acestea, aceasta nu este singura modalitate de a începe afacerea. De asemenea, puteți lua în considerare cercetarea unei nișe pe o anumită piață. Poate că ideea ta de afaceri este ascunsă acolo.

2. Următorul pas este **cercetarea de piață pentru a determina cât de fezabilă este ideea și cum arată piața actuală pentru ideea dvs.**

Cercetarea de piață este o strategie de afaceri care verifică factori precum: ✓ valoarea de piață, ✓ concurenții apropiați și îndepărtați, ✓ rezultatele financiare obținute de concurenți, ✓ valoarea unică a concurenților, ✓ prețurile produselor și serviciilor concurenților.

De asemenea, trebuie să purtați conversații cu potențialii clienți și să obțineți informații utile, constructive din aceste conversații.

3. Atunci trebuie să pregătiți un **plan de afaceri.**

Un plan de afaceri este un plan care specifică și definește așteptările, obiectivele și activitățile specifice de afaceri ale viitorilor antreprenori. Este un plan strategic al companiei, care ar trebui să includă ipoteze actuale și date actuale, dar ar trebui să privească și în viitor. Ar trebui să includă conceptul, procesul de construire a brandului, strategiile de dezvoltare.

4. Următorul pas foarte important este **obținerea de finanțare.**

Dezvoltarea dinamică a start-up-urilor este posibilă prin obținerea de fonduri externe. În prezent, există chiar și un excedent de capital pe piață pentru investiții în companii de tip start-up. În această etapă, dacă fondurile proprii nu sunt suficiente, capitalul poate fi obținut de la Business Angels, fondurile de tip Seed Capital dar și de la investitorii individuali.

5. Apoi, trebuie să parcurgeți etapa de **înregistrare a afacerii dumneavoastră.**

Acest lucru se face prin contactarea oficiului Registrului Comerțului din zona în care doriți să deschideți afacerea. Procedura de înregistrare este astăzi mult simplificată și puteți apela la specialiștii oficiului sau la un consultant extern. Veți obține astfel personalitatea juridică și vă asigurați că afacerea se derulează în condițiile de legalitate necesare.

6. Următorul pas este crearea **unui plan de marketing** pentru a atrage clienți și stabilirea unei baze de clienți.

- un plan de marketing este un instrument pentru gestionarea eficientă a companiei,
- vă permite să controlați progresul pe drumul către obiectivele stabilite,
- ieșiți în evidență față de concurență și atrageți clienți fideli,
- este un element de construire a unei imagini pozitive a brandului și a bunurilor și serviciilor specifice oferite,
- vă permite să găsiți și să profitați de oportunitățile de pe piață,

ca parte a planului de afaceri, ajută la obținerea unui profit și la solicitarea unei finanțări/subvenții.

Link-uri externe:

<https://www.thehartford.com/business-insurance/strategy/start-up>

<https://www.start-upcommons.org/start-up-development-phases.html>



SFAT !

Ce factori fac ca start-up-urile să eșueze?

- 1. Lipsa abilităților de afaceri**
- 2. Capital insuficient**

3. Lipsa unei infrastructuri tehnologice adecvate

Referințe

<https://fastercapital.com/content/The-history-of-start-ups.html>

https://www.gs4e.com/best-tips-for-start-up-success/?qclid=Cj0KCQjwk7uqBhDIARIsAGuvqPZOW_k7ZHwnPtjQB12yiebHeC_890EOBwP3xuQTAaaMvgD59xTn5mwaAtDREALw_wcB

<https://www.growly.io/what-is-a-start-up-the-historical-background/>

<https://www.investopedia.com/terms/s/start-up.asp#toc-what-is-a-start-up>

ÎNVĂȚARE EXPERIENȚIALĂ

CE ESTE ÎNVĂȚAREA EXPERIENȚIALĂ?

Învățarea experiențială (EL) este, pur și simplu, învățarea prin practică.

Cu toții am învățat să mergem sau să vorbim, nu prin a ni se arăta sau a ni se spune, ci prin practicarea și perfecționarea tehnicii noastre. În consecință, formatorii și facilitatorii pot implementa această metodă în tot felul de situații cu oameni din toate categoriile sociale.

Una dintre cele mai rapide modalități de a evidenția modurile în care învățarea experiențială diferă de alte metodologii este să aruncăm o privire asupra a ceea ce *nu este*:

EL nu este scrierea de informații noi pe tabula albă a minții tale.

Nu este nici actul de memorare a unei bănci imuabile de cunoștințe.

EL nu este un proces pasiv care se întâmplă unui cursant; mai

degrabă este un proces activ care îi angajează și invită la participare.

CONTEXT:

Învățarea experiențială este o modalitate puternică de a ajuta oamenii să identifice schimbările necesare abilităților, atitudinilor și comportamentelor lor, apoi să implementeze aceste schimbări pentru o performanță mai bună.

Care sunt principiile învățării experiențiale?

Învățarea experiențială este în contrast cu teoriile proeminente ale învățării care stau la baza majorității metodelor educaționale tradiționale, cum ar fi behaviorismul și învățarea implicită. Aceste teorii au propriile idei cu privire la scopul învățării, cel mai bun mod de a învăța, măsurile succesului și natura a ceea ce poate fi învățat.

EL aduce o perspectivă teoretică diferită, așa cum vom vedea în următoarele principii.

Concentrați-vă pe procesul de învățare, mai degrabă decât pe *rezultate*

Conceptualizările comportamentale ale învățării sugerează că puteți măsura eficacitatea învățării prin numărul de fapte sau obiceiuri pe care o persoană le-a învățat ca răspuns la întrebări sau condiții de stimulare. Aceste elemente de gândire – sau idei – sunt fixe, iar scopul este dobândirea mai multor dintre ele.

EL sugerează că ideile nu sunt fixe; mai degrabă, ele se formează și se reformează prin experiență. Experiența intervine și pentru că acest lucru este unic de fiecare dată, la fel sunt și ideile rezultate.

În EL, măsura succesului trece, prin urmare, dincolo de simpla achiziție de cunoștințe și, în schimb, devine o schimbare comportamentală de durată, dezvoltarea abilităților și comportamentelor pentru a răspunde la diferite situații și capacitatea de a aplica aceste cunoștințe.

Procesul de învățare se bazează pe experiență

Implementarea, testarea, evaluarea și rafinarea ideilor exclusiv cu referire la experiențe familiare nu prezintă o oportunitate de învățare, deoarece experiența trebuie să depășească așteptările.

Ca urmare, educația implică rafinarea și modificarea ideilor vechi, precum și implantarea altora noi, iar experiența este vehiculul prin care acest proces poate avea loc.

Răspunsul la ideile noi depinde de cele deținute în prezent, iar responsabilitatea profesorilor, instructorilor, facilitatorilor – indiferent de cuvântul pe care îl preferați – este de a sculpta experiența și discuția adiacentă într-un mod care să-i maximizeze valoarea.

Învățarea este un proces tranzacțional

Tranzacția are loc între mediu și cursant. Experiența și cunoștințele rezultate sunt aplicabile în contexte mai largi, datorită faptului că cunoștințele sunt rezultatul testării și rafinării teoriilor, mai degrabă decât învățarea pe de rost.

Prin urmare, în situații cu condiții diferite, dar în care există unele puncte comune, cunoștințele actuale pot contribui la baza învățării continue. În primul rând, să aruncăm o privire asupra abilităților de care un cursant are nevoie pentru a se putea angaja într-un parcurs de învățare experiențială:

- Experiență concretă
- Observație reflexivă
- Conceptualizare abstractă
- Experimentare activă

Link-uri externe:

[Ce este învățarea experiențială?](#)

[\(22\) \(PDF\) Teoria învățării experiențiale \(researchgate.net\)](#)

Referințe

<https://www.experientiallearning.org/info/what-is-experiential-learning/>

LEADERSHIP



CE ESTE LEADERSHIP?

Leadership-ul are multe definiții convenite și se referă la un set de abilități pentru a-i influența și inspira pe alții să devină cea mai bună versiune a lor înșiși prin construirea de abilități și atingerea obiectivelor.

LEADERSHIP-UL POATE FI VĂZUT

Ca o caracteristică

Ca un comportament

Ca o provocare de prelucrare a informațiilor

Ca punct de vedere relațional

BACKGROUND/CONTEXT:

Leadership-ul a fost definit pentru prima dată la începutul secolului al XX-lea ca. "the ability to impress the will of the leader on those led and to induce obedience, respect, loyalty and cooperation"/ „abilitatea de a imprima voința liderului asupra celor conduși și de a induce ascultare, respect, loialitate și cooperare” (Moore, 1927, p. 124).

De atunci, s-au folosit diferite abordări atunci când descriem leadership-ul.

| Tipuri de leadership | Observații |
|--|--|
| <i>Leadership bazat pe autenticitate</i> | <i>Liderul este considerat real (eu autentic) în comparație cu alții</i> |
| <i>Leadership etic</i> | <i>liderul manifestă o conduită acceptabilă și adecvată în și în afara vieții profesionale</i> |
| <i>Leadership spiritual</i> | <i>liderul are sarcina de a însuma valorile și comportamentele care să asigure supraviețuirea spirituală</i> |

Leadership discursiv

Leadership smerit

leadership inclusiv

liderul folosește un stil de conducere bazat pe comunicare

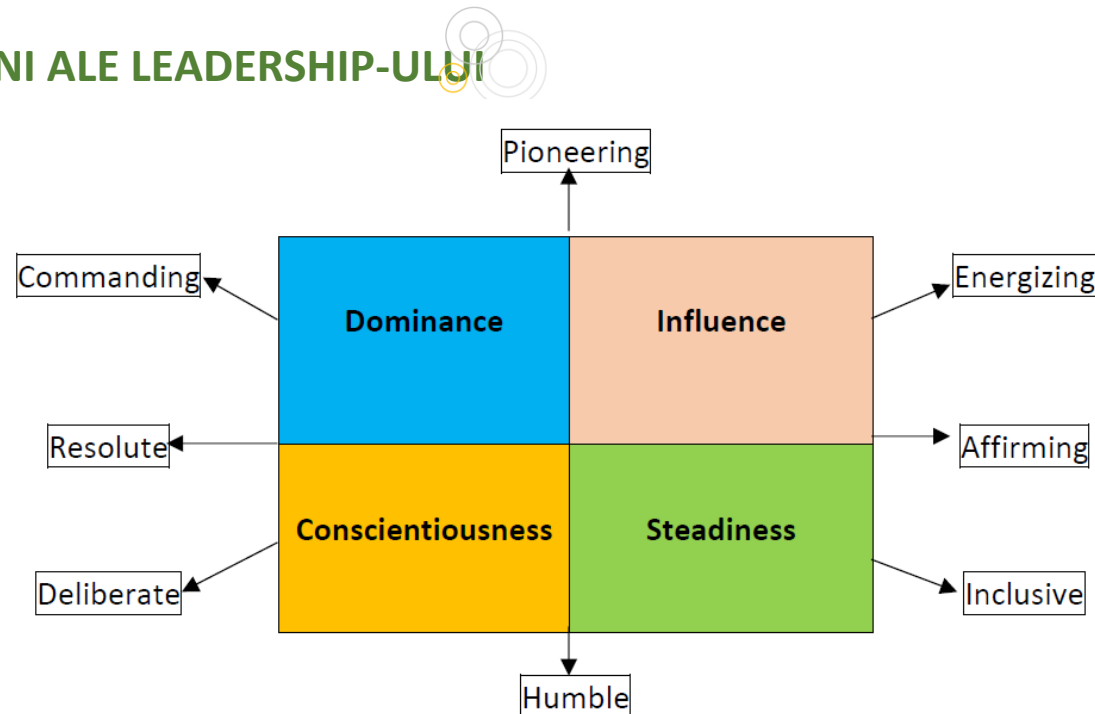
liderul are un sentiment crescut de modestie, de smerenie

liderul apreciază membrii echipei, este deschis la noi perspective, opinii și contribuții pentru a îmbunătăți bunăstarea companiei

DIMENSIUNI ALE LEADERSHIP-ULUI

Leadership-ul oferă perspective asupra unui proces complex care implică dimensiuni multiple și influențează atitudinile și performanța adeptilor.

Leadership-ul ar trebui inclus în scopurile educaționale. Scopurile educaționale comune pot fi îndeplinite prin colaborare și comunicare, astfel încât profesioniștii în leadership educațional ajută la construirea de parteneriate pentru a promova rezultate pozitive.



SFAT!

Ghidați talentul și energia profesorului, elevilor și părinților pentru atingerea scopului educațional.

Legături externe și lecturi suplimentare:

[Effective leadership in higher education](#)

[Leadership development in Higher Education](#)

[Digital leadership and e-learning satisfaction](#)

DIMENSIUNI ALE LEADERSHIP-ULUI

Sursa: Sugerman et al, 2011

Bibliografie

Moore, B.V. 1927. *The May conference on leadership*. *The Personnel Journal* 6.

Sugerman, J.; Scullard, M. & Wilhelm, E. (2011). *The 8 Dimensions of Leadership: DiSC Strategies for Becoming a Better Leader*, Bk Business, San Francisco, California, ISBN> 978-1-60509-956-9.

MANAGEMENTUL INOVĂRII

Aplicare

Această secțiune își propune să introducă conceptul de management al inovării. Pentru a realiza acest lucru, vom explora definiția inovării, formele de inovare, strategia și procesul de inovare pentru întreprinderi și modul în care putem gestiona inovarea. Vom explora, de asemenea, relația dintre gestionarea cunoștințelor și inovare. Vom analiza, de asemenea, ciclul de gestionare a cunoștințelor, precum și unele instrumente de gestionare a cunoștințelor care sunt utile pentru păstrarea cunoștințelor în companii.

Rezultate așteptate

- Înțelegerea conceptului de inovare
- Cum pot inova companiile
- Cunoștințe cu privire la modul de gestionare a inovării utilizând instrumente conexe



CE ESTE MANAGEMENTUL INOVĂRII

Managementul inovării este organizarea activă, controlul și executarea proceselor, activităților și politicilor care conduc la "crearea unei noi valori substanțiale pentru clienți și firmă prin schimbarea creativă a uneia sau mai multor dimensiuni ale sistemului de afaceri" (Sawhney et al., 2006)²³.

*Inovația creează valoare.
Cunoașterea este punctul de
plecare pentru crearea inovării.*

²³ Cele douăsprezece moduri diferite pentru companii de a inova, Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, Inigo Arroniz (2007).

CONTEXT:

În ultima perioadă, managementul inovării s-a dovedit a fi un set de competențe relevante pentru ca organizațiile să își sporească nivelul de performanță. Potrivit Harvard Business Review, managementul inovării a permis companiilor să atingă și să depășească pragul de performanță stabilit, dar există foarte puține companii cu procese bine definite care permit inovarea continuă (Hamel, 2006). Acest lucru explică pur și simplu relevanța managementului inovării ca un catalizator necesar pentru o schimbare dramatică în sus a poziției pe piață a unei companii

CE ÎNSEAMNĂ SĂ FII INOVATOR

"A fi inovator înseamnă a fi deschis la schimbare și nu doar deschis la schimbare, ci a căuta în mod proactiv schimbarea, astfel încât să punem întotdeauna întrebarea ce urmează, ce putem face mai bine și ce putem face diferit și nu doar de dragul de a o face diferit, ci pentru a crea mai multă valoare decât este creată în prezent."

Dr. Bettina Von Stamm

DEFINIȚIA INOVĂRII

O inovație constă în punerea în aplicare a unui produs nou sau semnificativ îmbunătățit (bun sau serviciu) sau a unui proces, a unei noi metode de marketing sau a unei noi metode organizaționale în practicile de afaceri, organizarea locului de muncă sau relațiile externe. (OCDE 2005)²⁴

FORME DE INOVARE

Există diferite forme de inovare dezvoltate de diverși experți în inovare, cu toate acestea, Schumpeter (1934) a clasificat inovația în trei tipuri principale. În prezent, Le Bas și Scellato (2014), OCDE a rafinat categoriile Schumpeter prin furnizarea următoarelor tipuri de inovare:

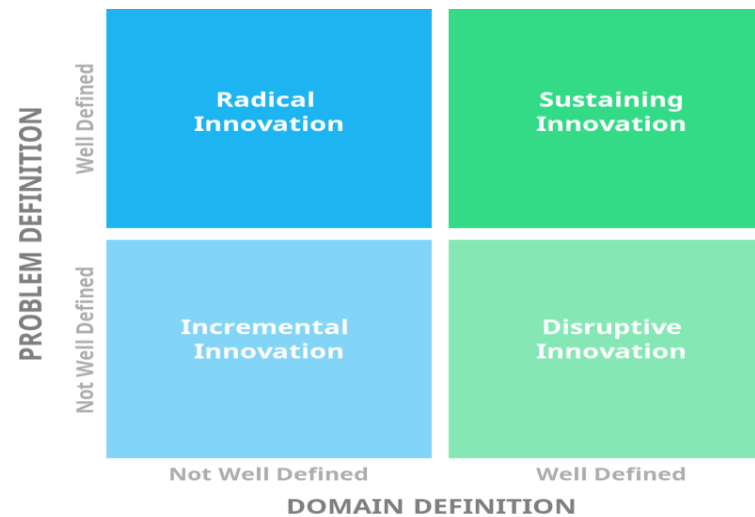
²⁴ <https://www.oecd.org/sti/008%20-%20BS3%202016%20GAULT%20Extending%20the%20measurement%20of%20innovation%20.pdf>

- **Inovarea produselor/serviciilor:** axată în principal pe produse/servicii, cu scopul de a introduce noi produse/servicii sau de a le îmbunătăți pe cele existente.
- **Inovarea proceselor:** axată în principal pe îmbunătățirea sau crearea de noi metode sau tehnici de livrare a muncii utilizate pentru producerea de produse / servicii.
- **Inovarea organizației:** nu se limitează la un aspect selectat al companiei, ci la procesul și structura generală, care vizează îmbunătățirea creativității, eficienței, producției și profitabilității. Introducerea de noi strategii de afaceri, sisteme de management al cunoștințelor, sisteme administrative și de control și angajarea pentru poziții cheie sunt exemple de inovare organizațională.
- **Inovare în domeniul marketingului:** conform raportului OCDE, inovarea în marketing implică schimbări semnificative în ceea ce privește plasarea produselor, proiectarea sau ambalarea produselor, promovarea produselor sau stabilirea prețurilor.

TIPURI DE INOVARE²⁵

- **Inovare radicală:** perturbă complet afacerile sau economia existentă și creează un nou model de afaceri.
- **Suținerea inovării:** Există pe piața actuală și, în loc să creeze noi rețele de valoare, le îmbunătățește și le crește pe cele existente.
- **Inovație incrementală:** O serie de îmbunătățiri mici, construite treptat, ale produselor, proceselor sau metodelor existente pentru a menține o poziție competitivă în timp.
- **Inovare disruptivă:** creează o nouă rețea de valori fie prin perturbarea unei piețe existente, fie prin crearea unei piețe complet noi.

²⁵ <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>



<https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>

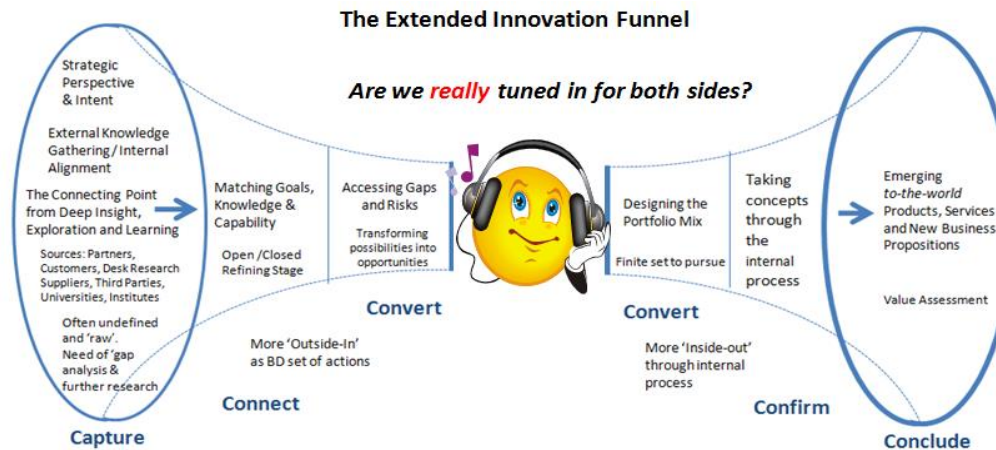
STRATEGIA ȘI PROCESUL DE INOVARE

Fiecare companie inovatoare de succes are o strategie de inovare dovedită care funcționează cel mai bine pentru ei în actualizarea obiectivelor lor finale. Prin urmare, figura de mai jos prezintă un ghid simplu pas cu pas pentru dezvoltarea strategiei de inovare.



Ghid pas cu pas pentru dezvoltarea strategiei de inovare (Sursa:Health2market.eu, (2015).

Pâlnia de inovare are de-a face în principal cu diferitele etape care conduc la realizarea unui rezultat durabil al inovării. Figura de mai jos ilustrează o pâlnie simplă de inovare.



Pâlnia extinsă de inovare. (Sursa: Paul4innovating's Innovation Views (2011))

Principalele etape ale procesului de inovare, astfel cum au fost identificate de Centrul pentru Inovarea Proceselor, sunt prezentate pentru a include:

- **Generarea ideilor:** Aceasta este etapa de lansare a procesului de inovare. Obiectivul echipei în această etapă ar trebui să se concentreze pe brainstorming și generarea de idei care rezolvă cu adevărat o problemă din lumea reală. O idee este sămânța pentru toate produsele sau serviciile inovatoare care sunt disponibile pe piață, deci este important să explorați fiecare idee care vă vine în minte. Antreprenorii și managerii de afaceri se inspiră adesea pentru idei noi din cererea pieței, problemele societale, obiectivele de afaceri și viziunea, printre multe alte surse.
- **Screening-ul și rafinarea ideilor:** După ce au analizat fiecare idee împreună cu restul membrilor echipei, antreprenorii și managerii de afaceri ar trebui să evalueze ideile și să identifice potențialele beneficii și provocări. Ideile pot fi rafinate și îmbunătățite în continuare prin argumente și discuții constructive. Este important să punem la îndoială fiecare aspect al ideii, astfel încât să se evite lacunele care ar putea fi ulterior în detrimentul afacerii. Asigurați-vă că toate semnalele de alarmă referitoare la idee sunt abordate în mod corespunzător înainte de a trece la următoarea etapă a procesului de inovare.

- **Proiectare, Dezvoltare și Testare:** Aceasta este etapa în care are loc implementarea efectivă a ideilor și începe cu proiectarea unei foi de parcurs clare cu privire la modul de transformare a ideii. Odată ce acest lucru este făcut, un prototip sau o ieșire pilot este apoi dezvoltată și testată pentru a se asigura că abordează problema pe care își propune să o facă în etapa de lansare a procesului de inovare. Testarea joacă un rol semnificativ în perfecționarea producției finale și, ocazional, duce la generarea de idei proaspete. Testarea este foarte importantă pentru dezvoltarea de produse/servicii viabile din punct de vedere comercial care să răspundă nevoilor pieței, astfel încât trebuie să i se aloce timp adecvat.
- **Producție și comercializare:** Această etapă a procesului este cea în care compania își produce inovațiile testate la scară largă și acest lucru necesită, de obicei, acces la facilități de producție, piață, logistică etc. În această fază a procesului sunt implementate și monitorizate strategia de afaceri și strategia de marketing. Eficacitatea tuturor strategiilor implementate poate fi evaluată utilizând matricea de măsurare, cum ar fi cifrele de vânzări, veniturile și recenzii.
- **Declin:** Aceasta este etapa finală a procesului. La un moment dat în ciclul de viață al produsului/serviciului, se ajunge la un punct în care ceea ce era un produs extrem de inovator ar fi considerat învechit, deoarece îmbunătățirea continuă nu mai poate aduce valoare. Acesta este momentul să renunțăm și să ne întoarcem la planșă prin stabilirea de noi obiective pentru începerea din nou a procesului de inovare.

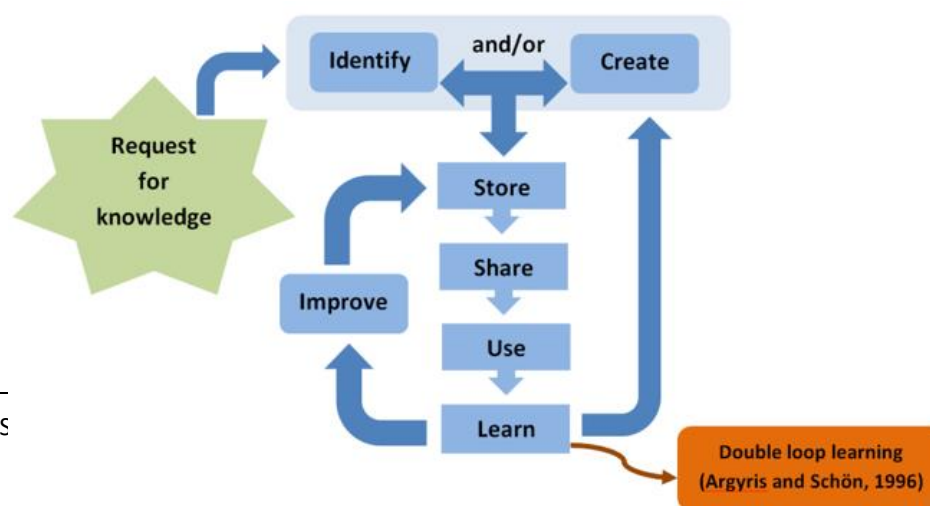
MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR ȘI INOVAREA

Cunoașterea sub forma unei idei, a unui concept, a unei informații sau a oricărei forme de know-how tinde să fie punctul de plecare pentru crearea de soluții inovatoare. Este de necontestat faptul că inovarea implică aplicarea cunoștințelor, iar relația interconectată dintre cele două este cel mai bine exprimată în modul în care organizațiile se străduiesc să dobândească noi cunoștințe prin cercetare și dezvoltare. Dobândirea de cunoștințe este la fel de importantă ca gestionarea cunoștințelor aflate la dispoziția organizațiilor.

Managementul cunoștințelor (KM) este procesul sistematic de dobândire, organizare, susținere, aplicare, partajare și reînnoire a tuturor formelor de cunoștințe pentru a îmbunătăți performanța organizațională și a crea valoare²⁶. Firmele inovatoare de succes folosesc KM pentru a crea, partaja, transfera și aplica know-how-ul în crearea de produse / servicii inovatoare, pentru a construi informații organizaționale, permițând oamenilor să îmbunătățească modul în care folosesc cunoștințele pentru a crea și a oferi valoare.

Acest lucru arată relația dintre KM și inovare. Un sistem KM foarte bun este vital în organizații, astfel încât ori de câte ori angajații inovatori decid să plece, compania nu ar trebui să intre în dificultate, știind că există un depozit de cunoștințe bine structurat și administrat, în cazul în care este nevoie să accesați aceste cunoștințe. Ciclul de gestionare a cunoștințelor include următoarele:

- Identificați cunoștințele existente în interiorul și în afara organizației.
- Creați noi cunoștințe prin prototipuri, informații, analize, cartografierea proceselor etc.
- Stocați cunoștințele în arhive/depozite pentru utilizare sau reutilizare.
- Împărtășiți cunoștințele cu membrii echipei.
- Utilizați cunoștințele pentru a lua decizii, a rezolva probleme și a îmbunătăți performanța generală.
- Învățați din cunoștințele disponibile și existente.
- Îmbunătățiți prin rafinarea informațiilor/know-how-ului existent.



²⁶ Knowledge Management: a S

ASPECTE-CHEIE ALE MANAGEMENTULUI INOVĂRII²⁷

Managementul inovării este format din patru domenii principale:

CULTURĂ

Acest aspect este strâns legat de oameni:

- indică modul și viteza cu care valorile sunt învățate, transpuse în activitate; subliniază necesitatea de a gândi în mod constant de modalități de îmbunătățire, și vede eșecul ca o componentă necesară a procesului de a dezvolta ceva nou.
- oferă suficientă autonomie și responsabilitate și este ghidat în primul rând de o viziune și o cultură, mai degrabă decât de un lanț de comandă

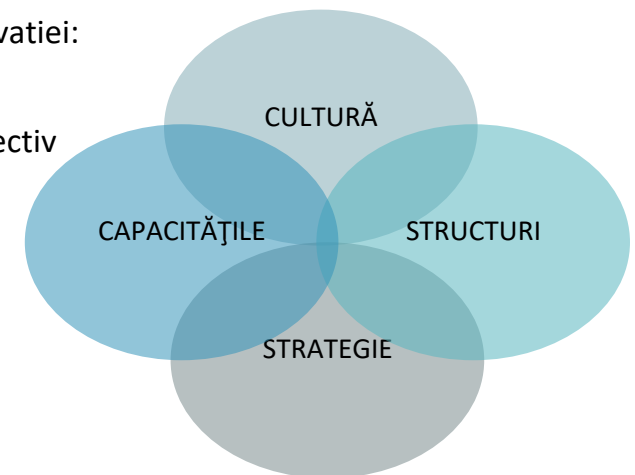
CAPACITĂȚI

Abilitati si resurse pe care organizatia le are pentru crearea si gestionarea inovatiei:

- se învârt în primul rând în jurul oamenilor
- se referă la abilitățile atât ale indivizilor, cât și ale echipelor în mod colectiv
- acoperă domenii precum:
 - Capitalul informațional
 - Abilitățile practice ale oamenilor
 - Cunoștințe tacite
 - Capitalul financiar

STRUCTURI

- structura organizațională
- procese
- canale de comunicare



²⁷ <https://www.viima.com/blog/innovation-management>

- infrastructură

STRATEGIE

- alegerea între o serie de opțiuni fezabile pentru a avea cele mai bune șanse de câștig
- planul pe care organizația îl are pentru a obține succes pe termen lung

INSTRUMENTE DE GESTIONARE A CUNOȘTIȚELOR

Există numeroase instrumente de gestionare a cunoștințelor care sunt la dispoziția companiilor. Aceste instrumente și tehnici KM diferite sunt defalcate în instrumente de gestionare a cunoștințelor non-IT bazate pe instrumente de gestionare a cunoștințelor bazate pe IT.

Instrumente de management al cunoștințelor bazate pe IT și tehnologie

Biblioteci de documente: un sistem de gestionare a informațiilor care servește ca depozit de documente cu taxonomie și metadate bune. Bibliotecile de documente duc adesea la dezvoltarea unui sistem de management al documentelor, care este o parte cheie a sistemului de management al cunoștințelor. Primul pas are legătură cu selectarea sistemului de bibliotecă de documente corespunzător și apoi începeți să stocați informații.

Baze de cunoștințe (Wiki-uri etc.): Implică codificarea cunoștințelor pentru a crea o bază de date pentru stocarea informațiilor critice. Wiki este un tip comun de bază de cunoștințe. Acesta permite membrilor personalului să creeze, să dezvolte, să colaboreze și să acceseze noi cunoștințe. Aceasta implică identificarea cunoștințelor specifice care ar trebui gestionate, decizia cu privire la baza de cunoștințe care trebuie adoptată, numirea unui manager al bazei de cunoștințe și crearea bazei de cunoștințe.

Spațiu de lucru virtual colaborativ: un spațiu de lucru online care permite lucrul în colaborare, indiferent de locația geografică a utilizatorilor. Acesta permite companiilor să acceseze cele mai bune competențe la nivel global, reduce costurile de călătorie și cheltuielile generale și oferă oamenilor acces la informații. Există diferite instrumente de colaborare și toate au moduri diferite de funcționare.

Instrumente de rețea socială: un sistem online care sprijină / conectează persoanele care împărtășesc o zonă comună de interes. Are capacitatea de a oferi membrilor acces la know-how și consultanță extrem de relevante, de a identifica subiecte, de a căuta rețele sociale majore pe această temă, de a se alătura rețelei, de a discuta subiectul în cadrul grupului și de a obține rezultate.

Instrumente de căutare avansată: motor de căutare cu criterii de căutare simplificate pentru cele mai bune rezultate. Acestea sunt folosite pentru a obține informații detaliate, pentru a căuta fraze specifice și pentru a obține rezultate specifice.

Expert Locator: Un instrument IT care permite utilizarea eficientă și eficientă a cunoștințelor existente pentru a conecta persoanele care au nevoie de cunoștințe speciale cu persoanele care au aceste cunoștințe. Vă permite să căutați și să vă conectați cu experții, să găsiți expertul accesând localizatorul expert, să introduceți cuvinte cheie și să căutați persoana potrivită.

Instrumente Non-IT Bazate pe Knowledge Management Tool & Tehnologie

Brainstorming: Un grup de oameni care generează idei noi și neobișnuite folosindu-și gândirea pentru a explora ideile. Ajută la generarea unei game de opțiuni care necesită mai puține materiale și pot fi organizate rapid, pentru a decide asupra unui facilitator, pentru a comunica orientări grupului, pentru a discuta despre problemă, membrii grupului pot creiona idei, grupul discută ideile și se bazează pe ea.

Învățarea și captarea ideilor: La nivel de echipă și personal, învățarea și captarea ideilor se fac colectiv și sistematic. Înseamnă să fii mai creativ, să înveți într-un ritm rapid, să generezi idei și să convertești învățarea în cunoștințe care pot fi exploatare, aplicare și împărtășite. Există multe modalități de a capta noi oportunități de învățare și idei: prin utilizarea propriei memorii, notepad, organizator, computere, PDA-uri etc.

Peer Assist: O tehnică utilizată de echipa de proiect pentru a solicita asistență din partea colegilor și experților pe această temă. Esența este de a scurta curba de învățare, prin care echipele identifică problemele, desemnează un facilitator, selectează participanții și partajează informații.

Learning Review: o tehnică folosită de echipa de proiect pentru a ajuta învățarea individuală și în echipă în timpul sau după un proiect, pentru ca membrii echipei să învețe continuu în timpul desfășurării proiectului, să numească un facilitator, să creeze și să introducă agenda, să discute între membrii echipei, să creeze un rezumat al concluziilor.

Story telling: Transmiterea de evenimente sau experiențe prin cuvinte, imagini, și sunete; este, de obicei, narativ în natură. Este folosit pentru a transfera cunoștințe tacite, pentru a hrăni relațiile umane, pentru a scoate în evidență ce își dorește publicul, pentru a identifica domeniile cheie de cunoștințe pe care să le împărtășească, pentru a găsi persoana cu experiența potrivită pentru a împărtăși povestea, pentru a valorifica povestea și a crea o platformă de partajare, pentru a desfășura o sesiune de storytelling în care cunoștințele sunt împărtășite.

Knowledge Café: O cafenea de cunoștințe aduce oamenii împreună pentru a avea o conversație creativă deschisă de interes reciproc. Aceasta crează un forum pentru a descoperi cunoștințele și le pune la dispoziția oricui are nevoie de ele. Ajută la desemnarea unui facilitator, la identificarea unei întrebări relevante pentru cei care participă, la crearea unui mediu confortabil; grupul discută și face schimb de idei.**Link-uri externe:**

[Ghid de management al inovării](#)

[Modele și teorii cheie de management al inovării – Tipuri de inovare](#)

[Instrumente de management al inovării](#)



SFAT

Îmbunătățirea continuă este un factor-cheie de succes în gestionarea inovării

Referințe

The Twelve Different Ways for Companies to Innovate, Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, Inigo Arroniz, 2007

Definirea și măsurarea inovării în toate sectoarele economiei: relevanța politicilor (OCDE 2005) <https://www.oecd.org/sti/008%20-%20BS3%202016%20GAULT%20Extending%20the%20measurement%20of%20innovation%20.pdf>

Knowledge Management: a Strategic Agenda, Quintas et al., 1996; Choo, 2006

MENTALITATEA INOVARII

Aplicare

Scopul acestei secțiuni este de a explica procesul de gândire în materie de inovare și de a discuta elementele sale esențiale și de asemenea să vă arate pașii pe care îi puteți urma pentru a implementa o mentalitate de inovare în cadrul afacerii dvs.

Rezultate așteptate

- Înțelegerea conceptului de mentalitate de inovare.
- Dobândirea de cunoștințe despre cum să implementați această mentalitate în afacerea dvs.



DEFINIȚIE

Mentalitatea de inovare este o anumită atitudine față de ceea ce se întâmplă. Aceasta este mai presus de toate deschiderea și dorința de a acționa. Se concentrează pe noi produse, procese, propuneri sau modele de afaceri pentru a crea valoare adăugată pentru clienți și angajați.

Este un set de atitudini, înclinații, interese și culturi care recunosc, prioritizează și înțeleg rolul și semnificația inovării în creșterea și dezvoltarea unei companii.

"Factorii determinanți ai mentalității de inovare:

Dorința de a crea

Dorința de a face diferența.

Dorința de a învăța din eșecuri."

Jorge Vienneke

CONTEXT/DESCRIERE:

În ultimii ani, termenul de "mentalitate de inovare" a câștigat un impact tot mai mare în rândul oamenilor de știință. Aceasta apare ca un simbol semantic al acestui efort de a determina organizațiile să se îndrepte spre nenumăratele posibilități de creare a inovării și natura indivizilor implicați activ în proces.

Elemente ale MENTALITĂȚII DE INOVARE

O mentalitate inovatoare este despre ceea ce crezi, cum vezi lucrurile, cum te porți și ce faci pentru a face ca schimbarea să se întâmple. Este un concept cuprinzător: mentalitatea ta este o parte importantă a personalității tale, dar se bazează pe convingerile tale. Oricât de puternice ar fi ele, îți poți schimba convingerile. În timp ce schimbarea mentalității tale nu este nici un proces ușor, nici rapid, vestea bună este că ai făcut deja primul pas!

1. Credința - Ce te-a motivat să începi și să continui inovarea? De ce a fost important să venim cu o soluție?

Credința în ceea ce facem este cel mai important factor. Numai atunci când suntem siguri de noi înșine, putem convinge clienții de o idee nouă (uneori este de asemenea necesar să convingem factorii de decizie din companie). Cele mai inovatoare companii încep nu ca lideri, ci ca o companie mică, plină de credință, în timp ce companiile mari sunt adesea prea precaute... sau, mai degrabă, se tem de responsabilitatea personală pentru un posibil eșec al serviciului/produsului.

2. Perspective – ce contribuții cheie ați adus la inovare?

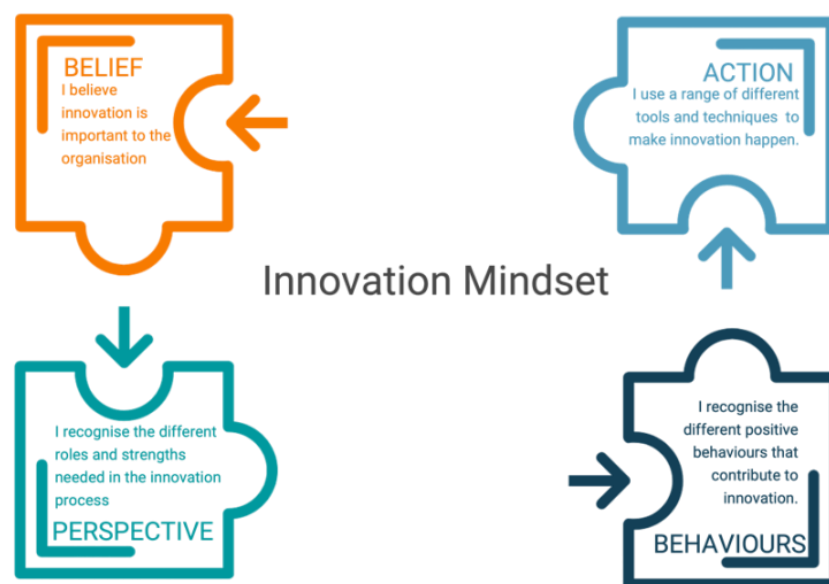
Una dintre cele mai valoroase resurse ale unei organizații sunt oamenii. Oamenii sunt cei care creează și introduc inovații, iar atitudinea lor față de inovare este cea mai importantă. Liderul joacă un rol foarte important în modelarea atitudinilor inovatoare în cadrul companiei. Liderii ar trebui să fie deschiși la ideile și inițiativele angajaților, ar trebui să-i sprijine, nu să-i inhibe. De asemenea, trebuie să aibă încredere în angajații lor prin crearea unei atmosfere de lucru potrivite, bazată pe cooperare, loialitate și încredere. Cu toate acestea, angajații trebuie să fie conștienți de impactul real al proceselor de inovare în cadrul companiei.

3. Comportamente – cum ați ajutat echipa să reușească?

Comportamentul de inovare se referă la activități care au ca rezultat generarea de idei noi și utile, și apoi punerea lor în aplicare. Prin urmare, trebuie să vă întrebați: Cu ce au contribuit alți membri din echipă? Poate fi prin a avea o minte deschisă, curiozitate, imaginație, ajutor, entuziasm.

4. Ia măsuri.

Niciun comportament nu va avea un impact pozitiv asupra inovării dacă nu acționați. Deoarece inovarea se referă la crearea a ceva nou care este complet incert, singurul mod în care putem ști ce să facem în continuare este să începem să facem ceva. Pare mai dificil decât este în realitate, deoarece stagnarea în faza de colectare a informațiilor este convenabilă și ne permite să ne simțim în siguranță.



Cum să implementați o mentalitate de inovare în afacerea dvs.?

Există mai mulți pași pe care îi puteți realiza pentru a implementa o mentalitate de inovare în afacerea dvs.:

Pasul 1: Dezvoltarea unei strategii de inovare

Strategia de inovare este un concept care reglementează activitățile din domeniul inovării, separat de strategia de afaceri. Strategia de inovare se concentrează pe procese care vizează stimularea inovării în cadrul companiei și al mediului său. Vă permite să identificați schimbările care au loc în domeniul inovării, să determinați impactul acestora asupra funcționării companiei și să vă planificați propriile acțiuni pentru a atinge obiectivele propuse.

Prin urmare, trebuie să definiți **instrumente** și metode relevante împreună cu coordonatorii și managerii desemnați, inclusiv indicatori de performanță care să măsoare eficiența, progresul și succesul.

Pasul 2: Înfiiințarea unui comitet pentru inovare

Reuniți un grup select de profesioniști și dați-le misiunea de a promova cultura inovatoare. Trebuie să fie o comisie multidisciplinară și multi-ierarhică. Oamenii care creează echipa trebuie să aibă abilități, experiență, roluri și poziții / responsabilități diferite. Membrii echipei care împărtășesc și susțin ideile altor persoane sunt mai utili și mai eficienți decât oamenii care doresc doar să păstreze totul pentru ei înșiși.

Pasul 3: Încurajarea colaborării interne și externe

Un alt punct crucial pentru punerea în aplicare a mentalității inovatoare este colaborarea. Este foarte important să creăm un climat de ajutor reciproc și de schimb de idei. Prin urmare, trebuie să încurajați colaborarea cu furnizorii, clienții și partenerii de afaceri. Aceste audiențe externe vă pot ajuta să vizualizați blocajele, să modificați procesele, să aveți idei disruptive, printre altele.

Pasul 4: Investiți în tehnologie și personal calificat

Investiția în tehnologie nu numai că vă ușurează munca, ci și accelerează procesele relevante și vă ajută să faceți totul cu comoditate.

Cu software și servicii IT bune este posibil să se contureze mai bine strategia de inovare, să se furnizeze informații și instrumente pentru personalul comitetului de inovare, să se îmbunătățească comunicarea și colaborarea (internă și externă) și multe altele.

De asemenea, angajarea de profesioniști calificați și gândirea condusă de inovare facilitează generarea mentalității corporative de inovare. Este de indicat să punem această premisă în atenția personalului de HR care să acționeze în susținerea ei la nivelul companiei.

Pasul 5: Gândiți-vă în afara cutiei

Un adevărat inovator își imaginează lucruri care nu există încă, soluții care vor schimba lumea în bine. Managerii ar trebui să-și încurajeze angajații să anticipeze viitorul, să se gândească la nevoile viitoare, să genereze idei. Schema este creată de istorie, soluții de prezent. De aceea merită să privim în viitor. **Link-uri externe:**

https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00X96H.pdf

<https://hbr.org/video/2192249931001/creating-an-innovation-mindset>



SFAT Opt moduri de a dezvolta o mentalitate inovatoare

- Curiozitate și atitudine în expertiză tehnică.
- Fii confortabil cu inconfortabilul.
- Murdărește-ți mâinile.
- Fii un consumator feroce de știri și idei.
- Persistă.
- Îmbrățișează eșecul ca parte a călătoriei tale.
- Credeți că inovarea vine în toate formele și dimensiunile.

Referințe

<https://elearning.mla.com.au/lessons/elements-of-an-innovation-mindset/>
<https://www.acceptmission.com/blog/innovation-mindset/>
<https://www.mjvinnovation.com/blog/innovation-mindset-in-your-business/>
<https://elearning.mla.com.au/lessons/elements-of-an-innovation-mindset/>

METODOLOGII AGILE



CE ESTE METODOLOGIA AGILE?

Volatilitatea, incertitudinea, complexitatea, ambiguitatea (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity - VUCA) contextului global necesită o nouă formă de organizare pe care literatura a numit-o Metodologie Agile.

AGILE

Management Agile

Metodologie Agile

Mod de gândire Agile



BACKGROUND/CONTEXT:

„Agil(e)” a fost introdus pentru prima dată în 2001, în domeniul IT, dar s-a extins rapid în alte domenii (Beck et al, 2001). Agile nu este doar o metodă de management, ci necesită și o nouă gândire, perspectivă, orientate spre evaluarea și reevaluarea permanentă a proiectelor.

Managementul agil, spre deosebire de managementul tradițional, se bazează pe crearea de valoare prin angajamentul și motivarea resurselor umane.

| Domenii | Observații |
|------------------|--|
| IT | Primul domeniu cunoscut pentru implementarea metodologiei Agile |
| Educație | Cel mai bun pentru procesul de dezvoltare și design eLearning |
| Industrie | Folosit în mod obișnuit pentru optimizarea producției și a stocurilor |
| Sănătate | O echipă mixtă de experți este implicată pentru inovații medicale, pentru furnizarea de îngrijiri, programarea personalului sau alte sarcini |

Managementul Agile implică:

Advantages of agile management

- ✓ Muncă de echipă
- ✓ Colaborare
- ✓ Întâlniri scurte de lucru
- ✓ Motivație

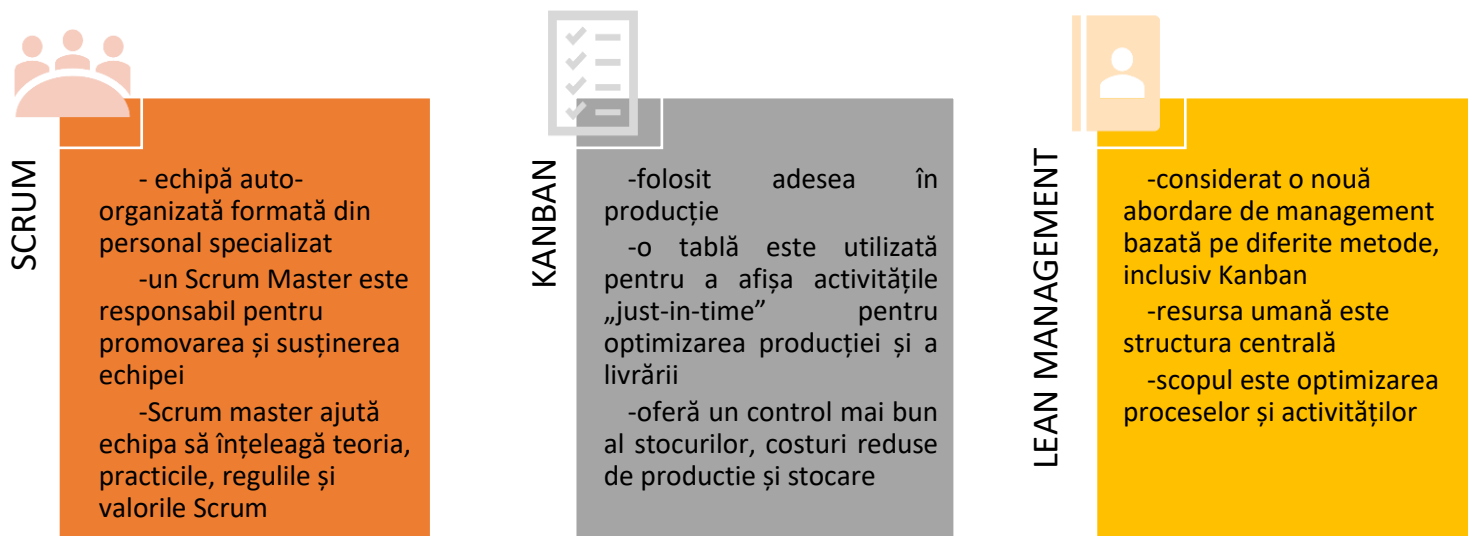
- ✓ Bună colaborare de lucru
- ✓ Relații bune cu clienții
- ✓ Creșterea productivității și a calității
- ✓ Transparență sporită a activității

METODE AGILE

CUM FUNCȚIONEAZĂ?

Metodele de management Agile se bazează pe defalcarea proiectelor și activităților în mai multe faze, în cicluri mai scurte. Rezultatele proiectului sunt livrate la sfârșitul fiecărei faze/ciclu.

Cele mai comune metode Agile sunt Scrum, Kanban sau Lean Management. Folosirea acestor metode prezintă multe avantaje:



SFAT !

Legături externe și lecturi suplimentare:

[Agile manifesto](#)

Simulați multe metodologii agile pentru a o găsi cea mai potrivită pentru organizația/echipa dvs.

[Implementation of Agile Methodologies in an Engineering Course](#)
[A Systematic Review of Agile Methodologies Use in Education](#)

Bibliografie

Beck, K., et al. (2001). *The Agile Manifesto*. Agile Alliance. <http://agilemanifesto.org/>

Highsmith, S. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*, Addison-Wesley Professional, ISBN: 0321658396

MIND MAPPING/HARTA MENTALĂ



CE ESTE HARTA MENTALĂ/MIND MAP?

O hartă mentală este o diagramă conceptuală folosită pentru a genera, vizualiza și clasifica idei despre un subiect. Servește ca tehnică de memorare și pentru învățare pe termen lung.

CÂND SĂ O FOLOSIM ?

Gândire clară
Învățare
Memorie
Implicare

BACKGROUND/CONTEXT:

*Termenul de hartă mentală a fost dezvoltat la mijlocul anilor 1970 de Tony Buzan și se referă la colectarea din mai multe surse a cuvintelor cheie legate de un subiect și transpunerea lor într-o manieră **strălucitoare** și **colorată**. Această resursă este considerată eficientă în studierea materialelor scrise, deși nu mulți profesori iau în considerare această tehnică atunci când predau studenților (Edwards&Cooper, 2010).*

Este considerată un instrument creativ stimulator pentru activitățile care implică memoria.

Folosită cu precădere în:



EDUCAȚIE



MEDIUL DE AFACERI



CUM FUNCȚIONEAZĂ?

Tehnica hărții mentale/ a cartografierii mentale presupune colectarea de informații din diferite surse sintetizate în cuvinte cheie. Punctul de interes al hărții mentale este ideea centrală (cuvântul cheie principal), apoi cuvintele cheie noi asociate ideii centrale sunt conectate la aceasta prin ramuri.

MIND MAPPING/HARTA MENTALĂ ÎN EDUCAȚIE



Utilizarea în predarea la clasă

- ✓ Învățare bazată pe probleme (PBL)
- ✓ Învățare în echipă/ Team-based learning (TBL)
- ✓ Predare în grupuri mici
- ✓ Predare individuală
- ✓ Examinare

Utilizarea orelor de predare

- ✓ Revizuirea materialelor de predare/învățare

SFAT!

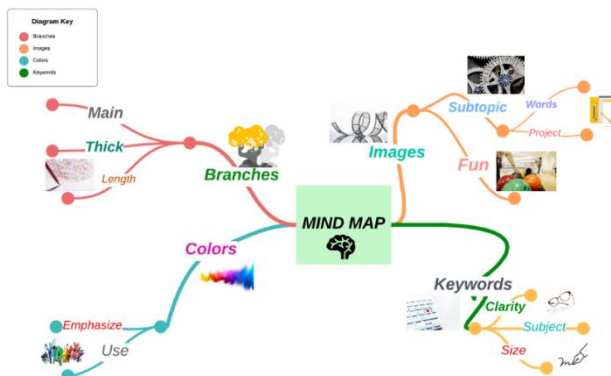


Alegeți diferite imagini, simboluri, forme și culori atunci când creați harta mentală pentru stimularea vizuală.

CUM SĂ CREAȚI O HARTĂ MENTALĂ:

- Folosiți un flipchart/tablă albă/nouă pagină goală.
- Scrieți un cuvânt sau desenați o imagine a subiectului în centrul hârtiei/tablei albe/paginii goale.
- Adăugați ramuri curbate groase marcate prin cuvinte cheie asociate subiectului.
- Adăugați ramuri subțiri care derivă din ramurile groase pentru a evidenția noile idei asociate. Ramurile devin mai subțiri pe măsură ce se întind mai departe de subiectul central.
- Modificați, perfecționați sau măriți harta mentală finală.

MIND MAP/HARTĂ MENTALĂ EXEMPLU



Legături externe:

[Official webpage of mind mapping technique](#)

Bibliografie

Buzan T. (2002). *How to Mind Map: The Ultimate Thinking Tool That Will Change Your Life*. London: Thorsons.

Edwards, S. & Cooper, N. (2010). *Mind mapping as a teaching resource*. The Clinical Teacher, vol. 7(4), pp. 236-239.

MODELE DE AFACERI

Aplicare

Acest modul ne va sprijini în înțelegerea definiției modelelor de afaceri, a componentelor și caracteristicilor cheie. De asemenea, va introduce modelul de afaceri și ne va oferi orientări cu privire la modul de dezvoltare a propriului nostru model de afaceri.

Rezultate așteptate

- Ce este un model de afaceri
- Cunoașterea componentele cheie ale unui model de afaceri
- Cum vă puteți dezvolta modelul de afaceri



DEFINIȚIE

"Un model de afaceri descrie rațiunea modului în care o organizație creează, livrează și captează valoare"²⁸

ANALIZA DEFINIȚIEI MODELULUI DE AFACERI:

Principalele părți ale definiției modelului de afaceri sunt:

Rațiune: motivul pentru care un startup face lucrurile într-un anumit fel

Creare: un start-up trebuie să creeze un produs sau un serviciu (o soluție) pentru a vinde

Livrare: metoda de livrare sau distribuție a startup-ului este modul în care își aduce soluția clientului

Vânzare: pentru a supraviețui, startup-ul trebuie să aibă o modalitate de a obține venituri de la clienți

Valoare: clienții vor cumpăra doar ceva ce li se pare valoros pentru ei

²⁸ (Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)

INTRODUCERE

Termenul de model de afaceri se referă la planul unei companii de a face profit. Acesta identifică produsele sau serviciile pe care afacerea intenționează să le vândă, piața țintă identificată și orice cheltuieli anticipate. Modelele de afaceri sunt importante atât pentru afacerile noi, cât și pentru cele consacrate. Acestea ajută companiile noi, în curs de dezvoltare, să atragă investiții, să recruteze talente și să motiveze managementul și personalul. Companiile consacrate ar trebui să își actualizeze în mod regulat modelul de afaceri sau nu vor reuși să anticipeze tendințele și provocările viitoare. Modelele de afaceri ajută, de asemenea, investitorii să evalueze companiile care îi interesează și angajații să înțeleagă viitorul unei companii la care ar putea aspira să se alăture²⁹.

Un model de afaceri poate fi descris cel mai bine prin nouă blocuri de bază care arată logica modului în care o companie intenționează să facă bani.

PRINCIPALELE CARACTERISTICI ALE MODELULUI DE AFACERI

- Utilizat de startup-uri
- Dinamic
- Oferă ipoteze testabile
- Proiectat pentru a fi adaptat cu fiecare test
- Destinat a fi utilizat cu descoperirea clienților
- Document vizual utilizând schița modelului de afaceri
- Duce la succesul startup-ului dacă este utilizat corect

²⁹ Harvard Business Review. "De ce contează modelele de afaceri" <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

9 ELEMENTE CONSTITUTIVE ALE UNUI MODEL DE AFACERI

Cele nouă blocuri ale unui model de afaceri sunt incluse într-un instrument numit Business Model Canvas (BMC). Schița modelului de afaceri este o diagramă cu elemente care descriu propunerea de valoare a unei firme sau a unui produs, infrastructura, clienții și finanțele și a fost introdusă de către Alexander Osterwalder în 2008.

Cele 9 componente sunt următoarele³⁰:

- **Segmente de clienți:** o organizație deservește unul sau mai multe segmente de clienți.
- **Propunere de valoare:** Încearcă să rezolve problemele clienților și să satisfacă nevoile clienților cu propuneri de valoare.
- **Canale:** Propunerile de valoare sunt livrate clienților prin canale de comunicare, distribuție și vânzări.
- **Relația cu clienții:** Relațiile cu clienții sunt stabilite și menținute cu fiecare segment de clienți.
- **Fluxuri de venituri:** fluxurile de venituri rezultă din propunerile de valoare oferite cu succes clienților.
- **Resurse cheie:** resursele cheie sunt activele necesare pentru a oferi și livra elementele descrise anterior....
- **Activități cheie:**... prin efectuarea unui număr de activități-cheie
- **Parteneri cheie:** Unele activități sunt externalizate, iar unele resurse sunt achiziționate în afara întreprinderii.
- **Structura costurilor:** Elementele modelului de afaceri au ca rezultat structura costurilor.

³⁰ *Business Model Generation: Un manual pentru vizionari, game changers, și Challengers.*

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| Key Partners <i>who helps you make or sell your solution?</i> | Key Activities <i>what you have to do to get the solution to the customer</i> | Value Proposition <i>what you're selling</i> | Customer Relationship <i>how you get/keep customers</i> | Customer Segments <i>who you're selling <u>to</u></i> |
| | Key Resources <i>who makes the solution and how?</i> | | Distribution Channels <i>how you reach customers</i> | |
| Cost Structure <i>the money the company needs to spend to do business</i> | | | Revenue Streams <i>how you make money</i> | |

ANALIZA BLOCURILOR DE CONSTRUCȚIE A MODELULUI DE AFACERI³¹

Segmente de clienți

Acest bloc al BMC definește companiile / organizațiile / oamenii pe care echipa îi vizează cu inovația aferentă pe care o oferă. Clienții pot fi grupați în diferite segmente în funcție de caracteristicile comune (nevoi, canale de distribuție pentru a ajunge la ei, relații diferite, sunt interesați de o propunere de valoare specifică) pe care o pot avea. Pentru a completa acest bloc trebuie să răspundeți la următoarele întrebări:

- Pentru cine creăm valoare?
- Cine sunt cei mai importanți clienți ai noștri?
- Care sunt problemele clienților noștri?

Tipuri de segmente de clienți³²:

- Piața de masă: concentrați-va pe un grup mare de clienți cu nevoi și probleme în general similare
- Piața de nișă: segmente de clienți specifice, specializate
- Segmentat: segmente de piață distinse, cu nevoi și probleme ușor diferite
- Diversificat: modelul de afaceri diversificat al clienților deservește două segmente de clienți neafiliate, cu nevoi și probleme foarte diferite
- Platforme multilaterale (sau piețe multilaterale): deserveșc două sau mai multe segmente de clienți interdependente.

Propuneri de valoare

³¹ *Business Model Generation*, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010

³² <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/customer-segments>

Acest bloc al BMC descrie produsul / serviciul pe care compania îl oferă clienților săi. Acest bloc prezintă motivele pentru care clienții unei companii ar alege această soluție specifică. Produsul/soluția poate avea multe propuneri de valoare și fiecare propunere de valoare răspunde nevoilor unui anumit segment de clienți. Pentru a completa acest bloc trebuie să răspundeți la următoarele întrebări:

- Ce valoare livrăm clientului?
- Această inovație le rezolvă problemele?
- Ce nevoi ale clienților satisfacem?
- Ce oferim fiecărui segment de clienți?

Active care pot crea valoare pentru clienții incluși în următoarea listă neexhaustivă³³:

- | | |
|------------------------|---------------------------------|
| ✓ Noutate | ✓ Personalizare |
| ✓ Performanță | ✓ Livrarea eficientă a soluției |
| ✓ Comoditate/utilizare | ✓ Preț |
| ✓ Reducerea riscurilor | ✓ Marcă/statut |
| ✓ Accesibilitate | ✓ Reducerea costurilor |
| ✓ Design | |

Canale

Acest bloc al BMC descrie modul în care IMM-ul/echipa va ajunge la segmentele sale de clienți pentru a oferi propunerea de valoare a inovației sale. Aceste canale pot servi diferitelor funcții, cum ar fi creșterea gradului de conștientizare, livrarea produsului / serviciului, evaluarea propunerii de valoare etc. Pentru a completa acest bloc trebuie să răspundeți la următoarele întrebări:

³³ <https://www.dairdc.com/business-model-canvas.html>

- Cum putem ajunge la clienții noștri? Prin ce canale doresc să ajungem la segmentele noastre de clienți?
- Cum sunt integrate canalele noastre? Care dintre ele funcționează cel mai bine?
- Care dintre ele sunt cele mai rentabile? Cum le integrăm cu obiceiurile clienților?

Canalele au cinci faze distincte. Fiecare canal poate acoperi unele sau toate aceste faze. Putem face distincția între canalele directe și cele indirecte, precum și între canalele deținute și canalele partenere.

| Channel Types | | Channel Phases | | | | |
|---------------|-----------------------|---|---|---|---|--|
| Own | Direct | | | | | |
| | <i>Sales force</i> | | | | | |
| | <i>Web sales</i> | 1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services? | 2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? | 3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services? | 4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers? | 5. After sales How do we provide post-purchase customer support? |
| Partner | Indirect | | | | | |
| | <i>Partner stores</i> | | | | | |
| | <i>Wholesaler</i> | | | | | |

(Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)

Relațiile

Acest bloc al BMC descrie relațiile dezvoltate de echipă cu un anumit segment de clienți. Relațiile cu clienții depind, de asemenea, de stadiul de dezvoltare a inovației care definește motivațiile IMM-ului/echipei din spatele fiecărei relații. Pentru a completa acest bloc trebuie să răspundeți la următoarele întrebări:

- Ce relație ne dorim cu clienții lor? (personal, automatizat, retentiv)
- Pe care le-am stabilit?
- Cât de costisitoare sunt acestea?
- Cum sunt ele integrate cu restul modelului nostru de afaceri?

Putem distinge între mai multe categorii de relații cu clienții, care pot coexista în relația unei companii cu un anumit segment de clienți:

- ✓ Asistență personală
- ✓ Asistență personală dedicată
- ✓ Autoservire

- ✓ Servicii automatizate
- ✓ Comunități
- ✓ Co-creație

Fluxuri de venituri:

Acest bloc al BMC descrie veniturile generate de IMM/echipă pentru fiecare segment de clienți. Fiecare flux de venituri poate avea o strategie/mecanism de stabilire a prețurilor diferit. Pentru a completa acest bloc trebuie să răspundeți la următoarele întrebări:

- Cum plănuim să câștigăm bani din soluția pe care o oferim?
- Clienții sunt dispuși să plătească pentru această soluție și cât de mult?
- Pentru ce plătesc în prezent?
- Cum plătesc în prezent? Cum ar prefera să plătească?
- Cât de mult contribuie fiecare flux de venituri la veniturile totale?

Modalități de a genera venituri:

- ✓ **Vânzarea activelor:** acest flux de venituri vinde drepturi de proprietate asupra unui produs fizic
- ✓ **Taxa de utilizare:** Acest flux de venituri este generat de utilizarea unui anumit serviciu. Cu cât un serviciu este utilizat mai mult, cu atât clientul plătește mai mult
- ✓ **Taxe de abonament:** Acest flux de venituri este generat de vânzarea accesului continuu la un serviciu
- ✓ **Creditare/Închiriere/Leasing:** Acest flux de venituri este creat prin acordarea temporară a unui drept exclusiv de a utiliza un anumit activ pentru o perioadă fixă în schimbul unei taxe.
- ✓ **Licențiere:** acest flux de venituri este generat de acordarea permisiunii clienților de a utiliza proprietatea intelectuală protejată în schimbul taxelor de licențiere. Licențierea permite deținătorilor de drepturi să genereze venituri din proprietatea lor fără a fi nevoiți să fabrice un produs sau să comercializeze un serviciu.
- ✓ **Comisioane de brokeraj:** Acest flux de venituri provine din serviciile de intermediere prestate în numele a două sau mai multe părți
- ✓ **Publicitate:** acest flux de venituri rezultă din taxele pentru publicitatea unui anumit produs, serviciu sau marcă.

Fiecare flux de venituri ar putea avea **mecanisme diferite de stabilire a prețurilor**.

Pricing Mechanisms

| Fixed Menu Pricing Predefined prices are based on static variables | | Dynamic Pricing Prices change based on market conditions | |
|---|---|---|---|
| <i>List price</i> | Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions | <i>Negotiation (bargaining)</i> | Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills |
| <i>Product feature dependent</i> | Price depends on the number or quality of Value Proposition features | <i>Yield management</i> | Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats) |
| <i>Customer segment dependent</i> | Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment | <i>Real-time-market</i> | Price is established dynamically based on supply and demand |
| <i>Volume dependent</i> | Price as a function of the quantity purchased | <i>Auctions</i> | Price determined by outcome of competitive bidding |

(Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)

Resurse cheie:

Acest bloc al BMC descrie activele solicitate de IMM/echipă pentru ca modelul de afaceri să funcționeze. Resursele cheie ajută IMM-ul/echipa să creeze/dezvolte propunerile de valoare ale inovației sale, să ajungă la segmentele de clienți sau să genereze venituri. Resursele cheie pot fi financiare, intelectuale sau umane și pot fi deținute de IMM/echipă, pot fi furnizate de parteneri cheie sau pot fi închiriate. Pentru a completa acest bloc trebuie să răspundeți la următoarele întrebări:

- Ce resurse cheie necesită propunerile noastre de valoare? Canalele noastre de distribuție? Relațiile cu clienții? Fluxuri de venituri?

Resursele cheie pot fi clasificate după cum urmează:

- ✓ **Fizice:** această categorie include active fizice, cum ar fi instalațiile de producție, clădirile, vehiculele, mașinile, sistemele, sistemele de puncte de vânzare și rețelele de distribuție

- ✓ **Umane:** această categorie include resursele umane ale fiecărei afaceri
- ✓ **Financiare:** unele modele de afaceri necesită resurse financiare și/sau garanții financiare, cum ar fi numerar, linii de credit sau un grup de opțiuni pe acțiuni pentru recrutarea angajaților cheie.
- ✓ **Intelectuale:** resursele intelectuale, cum ar fi mărcile, cunoștințele proprietare, brevetele și drepturile de autor, parteneriatele și bazele de date ale clienților sunt componente din ce în ce mai importante ale unui model de afaceri puternic

Activități cheie:

Acest bloc al BMC descrie lucrurile critice care trebuie făcute de IMM/echipă pentru ca acest model de afaceri să funcționeze. Aceste activități diferă în funcție de tipul IMM/tipului și de stadiul de dezvoltare a tehnologiei. Un IMM/o echipă cu o tehnologie mai puțin matură ar trebui să se concentreze pe dezvoltarea tehnologică și pe dezvoltarea mai matură a afacerii. Pentru a completa acest bloc trebuie să răspundeți la următoarea întrebare:

- Ce activități cheie necesită propunerile noastre de valoare? Canalele noastre de distribuție? Relațiile cu clienții? Fluxuri de venituri?

Activitățile cheie pot fi clasificate după cum urmează:

- ✓ **Producție:** Aceste activități se referă la proiectarea, fabricarea și livrarea unui produs în cantități substanțiale și/sau de calitate superioară.
- ✓ **Rezolvarea problemelor:** Activitățile cheie de acest tip se referă la găsirea de noi soluții la problemele individuale ale clienților.
- ✓ **Platformă/rețea:** Modelele de afaceri concepute cu o platformă ca resursă cheie sunt dominate de activități cheie legate de platformă sau de rețea. Rețelele, platformele de matchmaking, software-ul și chiar mărcile pot

funcționa ca o platformă. Activitățile cheie din această categorie se referă la gestionarea platformei, furnizarea de servicii și promovarea platformei.

Parteneri cheie:

Acest bloc al BMC descrie partenerii (furnizori, parteneri de tehnologie etc.) necesari echipei pentru a-și face modelul de afaceri să funcționeze. Pentru a completa acest bloc trebuie să răspundeți la următoarele întrebări:

- Cine sunt partenerii noștri cheie? Cine sunt furnizorii noștri cheie?
- Ce resurse cheie achiziționăm de la parteneri?
- Ce activități-cheie desfășoară partenerii?

Putem distinge între patru tipuri diferite de parteneriate:

- ✓ Alianțe strategice între neconcurenți
- ✓ Cooperare: parteneriate strategice între concurenți
- ✓ Asocieri pentru a dezvolta noi afaceri
- ✓ Relațiile cumpărător-furnizor pentru a asigura aprovizionarea de încredere

Structura costurilor:

Acest bloc al BMC descrie cele mai importante costuri care sunt necesare pentru modelul de afaceri al IMM-ului/echipei. Câteva exemple includ costurile necesare pentru crearea propunerii de valoare a IMM-ului/echipei sau costurile pentru livrarea produsului/serviciului către clienți. Pentru a completa acest bloc trebuie să răspundeți la următoarele întrebări:

- Care sunt costurile necesare și care sunt opționale?

- Care sunt cele mai importante costuri inerente modelului nostru de afaceri?
- Care resurse cheie sunt cele mai scumpe?
- Care activități cheie sunt cele mai scumpe?

Există două abordări largi de structuri de cost pentru modelele de afaceri³⁴:

| Bazată pe costuri | Bazată pe valoare |
|--|---|
| Modelele de afaceri bazate pe costuri acordă prioritate reducerii cheltuielilor oriunde s-ar afla. Folosind propuneri de valoare cu costuri reduse, externalizare semnificativă și automatizare maximă, această strategie încearcă să construiască și să mențină cea mai flexibilă structură de cost fezabilă. | Unele întreprinderi pun mai mult accent pe crearea de valoare decât pe efectele financiare ale unui anumit model de afaceri. Strategiile companiei bazate pe valoare sunt de obicei caracterizate de niveluri ridicate de servicii personalizate și propuneri de valoare premium. |

Link-uri externe:

<https://canvanizer.com/book/business-model-generation>

<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

<https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-business-models>

Referințe

Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010

Harvard Business Review. "De ce contează modelele de afaceri <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Business Model Generation: Un manual pentru vizionari, game changers, și Challengers.

<https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/building-blocks>

<https://canvanizer.com/book/business-model-generation>

³⁴ <https://canvanizer.com/book/business-model-generation>

PLANIFICARE STRATEGICĂ

Aplicare

Acest subiect clarifică diferența dintre termeni: "obiectiv" și "strategie", precum și "plan strategic" și "proces de planificare strategică". Se explică, de asemenea, importanța planificării strategice pentru antreprenori.

Rezultate așteptate

- Înțelegerea conceptelor de strategie și planificare strategică
- Ce trebuie să știți înainte de a elabora un plan strategic
- Cum poate fi dezvoltat un plan strategic și utilizarea instrumentelor relevante



DEFINIȚIE

Strategia a fost definită de Erica Olsen în cartea sa "Planificarea strategică pentru oricine" (2007) ca fiind "alegerea conștientă de a indica cu claritate direcția companiei în raport cu ceea ce se întâmplă în mediul dinamic".

CONTEXT/DESCRIERE:

Kenneth Andrews³⁵ definește strategia în "Conceptul de strategie corporativă" ca fiind:

³⁵ Andrews, K.R. 1971. *Conceptul de strategie corporativă*. Homewood: Dow Jones-Irwin.

"Strategia este modelul deciziilor într-o companie care determină și indică scopurile sau obiectivele sale, produce principalele politici și planuri pentru atingerea acestor obiective și definește gama de afaceri pe care compania trebuie să o desfășoare, tipul de organizare economică și umană care intenționează să fie și natura contribuției economice și neeconomice pe care intenționează să o aducă acționarilor săi, angajați, clienți și comunității."

David R. McClean³⁶ explică abordarea sa în "Planificarea strategică":

"Planificarea strategică este un efort deliberat de a produce o strategie care să ducă la acțiuni care să modeleze ceea ce este o organizație, ce face, de ce o face și ce va face în viitor. Abordarea propriului plan strategic oferă o metodologie care să contribuie la asigurarea relevanței și supraviețuirii pe termen lung a organizației sau a afacerii și a comunității în care aceasta își desfășoară activitatea."

Un plan strategic³⁷

- ✓ Este important pentru întreprinderile și proprietarii de afaceri, care sunt serioși cu privire la creșterea economică
- ✓ Vă ajută să vă construiți avantajul competitiv
- ✓ Comunică strategia personalului
- ✓ Prioritizează nevoile financiare
- ✓ Oferă concentrare și direcție pentru a trece de la plan la acțiune

DE CE ESTE IMPORTANTĂ PLANIFICAREA STRATEGICĂ?

Fiecare organizație comercială, indiferent de mărime și de sector, beneficiază incontestabil de planificarea strategică în ceea ce privește dezvoltarea competitivă și inovatoare. Aceasta consolidează eficacitatea organizației, facilitează structura decizională, gestionarea operațiunilor și comunicarea în interiorul și în afara organizației și contribuie la cultura organizației.

³⁶ Planificare strategică la fel de simplă ca A,B,C: Ediția a 2-a Paperback – 11 martie 2020 de David McClean (Autor)

³⁷ <https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9780470037164.excerpt.pdf>

Contrar mitului popular, planificarea strategică nu este importantă doar pentru întreprinderile în creștere, ci și pentru antreprenorii care iau în serios creșterea. Deși structura de planificare nu este atât de formalizată în firmele mici și mijlocii ca în cazul firmelor mari, domeniul de aplicare al acesteia în cadrul acestora poate fi mai cuprinzător în comparație cu cel al firmelor mari. De exemplu, angajarea unui colaborator este o decizie strategică în firmele mici, dar nu și în firmele mari. De aceea, managerii/antreprenorii din firmele mici trebuie să aibă o abordare mai cuprinzătoare când planifică viitorul companiei.

Marketingul, vânzările și mai ales dezvoltarea resurselor umane ar trebui să constituie cea mai importantă parte a planificării strategice în primii ani de înființare. Uneori, managerii trebuie să lase deoparte operațiunile zilnice și să dedice timp pentru a modela viitorul firmei printr-un sistem în care toți membrii/membrii cheie sunt implicați. Este cunoscut faptul că organizațiile care dedică timp planificării au întotdeauna mai mult succes decât cele care nu prioritizează elaborarea unei strategii.

PROCESUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

Aici explicăm conceptul și fazele procesului de planificare strategică. În literatura de specialitate există diverse metode pentru procesul de planificare strategică. Deși acestea par diferite unele de altele și denumesc fazele principale în mod diferit, toate au fost dezvoltate ca răspuns la 3 întrebări de bază care servesc aceluiași scop:

- 1. Unde suntem acum?**
- 2. Unde vrem să fim?**
- 3. Cum vom ajunge acolo?**

Întrebările adresate în timpul etapei de implementare sunt ca atare:

- 1. Cine și ce trebuie să facă ?**
- 2. Cum facem?**

Documentul planului strategic, care este rezultatul procesului de planificare strategică, include cel puțin următoarele componente:

- O declarație de viziune
- O declarație de misiune
- Valorile și competențele organizaționale de bază
- O evaluare internă și externă
- Aspecte prioritare
- Obiective strategice care trebuie atinse
- Plan operațional sau plan de acțiune pentru atingerea acestor obiective

Modelul pe care îl prezentăm aici nu este foarte diferit de cel existent de mult timp în literatura de planificare strategică, ci modelat în funcție de nevoile antreprenorilor.

PREGĂTIREA PENTRU PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Procesul de planificare strategică devine eficient atunci când este condus de o echipă care are o viziune comună. Atenție! Antreprenorii/managerii nu ar trebui să facă planificarea pe cont propriu, ci ar trebui să o facă cu ajutorul membrilor echipei, în special al intraprenorilor. De asemenea, ar trebui să luați în considerare următoarele înainte de a începe procesul de planificare:

- Asigurați-vă că cei implicați cunosc scopul dezvoltării unui plan strategic, beneficiile așteptate din acesta și costurile procesului de dezvoltare.
- Desemnați persoanele cheie din organizația dumneavoastră care sunt cooperante și pot dedica timp procesului și îndeplinesc condițiile necesare pentru implicarea lor în acest proces prin stabilirea perioadelor de timp necesare participării la sesiunile de planificare.

- Creați un program pentru întregul proces, împreună cu echipa dvs., și organizați sesiuni în funcție de acesta.
- Obțineți informațiile corecte din sursele potrivite pentru analizele efectuate în primele faze ale procesului de planificare.

FAZELE PLANIFICĂRII STRATEGICE

Procesul de planificare strategică și implementare este conceput pentru a răspunde la 4 întrebări de bază cu 4 faze.

Faza 1: Construirea bazei de planificare strategică

Ar trebui să urmați secvența de mai jos pentru a obține rezultate eficiente.

- **Pasul 1: Evaluați-vă mediul extern**

Metoda principală de scanare a mediului este analiza PESTEL. Această metodă vă permite să scanați factorii politici, economici, sociali și tehnologici din mediul în care organizația dumneavoastră își desfășoară activitatea și modul în care acești factori vă afectează/vă vor afecta operațiunile.

Analiza PESTEL este un instrument folosit de marketeri pentru a analiza și monitoriza factorii din macromediu care au un impact asupra unei organizații sau a unei idei. Acest instrument include analiza tendințelor și a factorilor care pot afecta contextul în care se desfășoară acțiunile și/sau organizația dumneavoastră în ansamblu. Este necesar ca utilizatorul să analizeze șase domenii diferite: politic, economic, social, tehnologic, juridic și de mediu. ([Pestel Template](#))

P – Politic: Include politica guvernamentală, stabilitatea sau instabilitatea politică, politica comercială externă, politica fiscală, dreptul muncii, dreptul mediului
E – Economic: creștere economică, rate ale dobânzii, cursuri de schimb, inflație, venitul disponibil al consumatorilor și al întreprinderilor
S – Social: creșterea populației, distribuția pe grupe de vârstă, conștiința de sănătate, atitudinile de carieră
T – Tehnologic: noi modalități de producție, noi modalități de distribuire a bunurilor și serviciilor, noi modalități de comunicare cu piețele țintă
E – Mediu: materii prime, obiective de reducere a poluării, amprenta de carbon, durabilitate
L – Juridic: sănătate și siguranță, egalitate de șanse, standarde de publicitate, drepturile și legile consumatorilor, etichetarea produselor și siguranța produselor

- **Pasul 2: Evaluați-vă organizația**

Identificarea punctelor forte, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor companiei în ansamblu vă va permite să înțelegeți mai bine ce trebuie făcut pentru îmbunătățirea companiei dvs. Această activitate se numește **analiză SWOT** și se recomandă să fie efectuată împreună cu persoanele din centrul organizației. ([șablon de analiză SWOT](#)).

| S STRENGTHS | W WEAKNESSES | O OPPORTUNITIES | T THREATS |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Things your company does well • Qualities that separate you from your competitors • Internal resources such as skilled, knowledgeable staff • Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Things your company lacks • Things your competitors do better than you • Resource limitations • Unclear unique selling proposition | <ul style="list-style-type: none"> • Underserved markets for specific products • Few competitors in your area • Emerging need for your products or services • Press/media coverage of your company | <ul style="list-style-type: none"> • Emerging competitors • Changing regulatory environment • Negative press/media coverage • Changing customer attitudes toward your company |

Analiza SWOT - Wordstream (<https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>)

- **Pasul 3: Analizați-vă concurența**

În timp ce finalizați Pasul 1 și Pasul 2 (Analize PEST și SWOT), ați făcut multe pentru etapa de analiză a concurenței, deoarece ați evaluat deja factorii externi, i-ați specificat și sunteți pe cale să descoperiți cum vor reacționa concurenții dumneavoastră la o schimbare în mediul dvs. Dacă vă cunoașteți deja concurenții, vă puteți da seama cu ușurință, de exemplu cum pot sau nu pot face față schimbărilor sociale. Apoi, veți profita de ocazie pentru a face față schimbărilor, în cazul în care aceștia nu pot, sau pur și simplu lăsați competitorii, dacă aceștia se pot descurca mai bine, și căutați alte oportunități fără a pierde timp.

Cu toate acestea, dacă doriți să vedeți cum se descurcă concurenții de aproape, puteți utiliza o metodă simplă numită Competitor Array. Vă puteți dezvolta matricea urmând pașii de mai jos:

1. Definiți natura și domeniul de aplicare al industriei în care își desfășoară activitatea organizația dvs.
2. Identificați-vă concurenții.
3. Identificați clienții și explicați beneficiile la care se așteaptă aceștia.
4. Schițați factorii cheie de succes din industria dvs.
5. Clasificați și evaluați factorii cheie de succes.
6. Evaluați fiecare concurent pe fiecare dintre factorii cheie de succes.

● **Pasul 4: Identificați-vă prioritățile**

În acest pas, echipa voastră trebuie să revizuiască rezultatele adunate în pașii anteriori. Ați evidențiat factorii importanți în analiza PESTEL și analiza SWOT și ați identificat concurenții și de ce au aceștia succes. Acum, este timpul să precizați problemele prioritare bazate pe situația internă și externă actuală a organizației dvs.

Câteva exemple de probleme prioritare:

- "Vânzările noastre au scăzut în magazinele din mall-uri după atacurile teroriste din locurile aglomerate."

- "Există o tendință de creștere în rândul clienților noștri pentru produse ecologice."

Faza 2: Determinați-vă direcția

După ce identificați unde vă aflați, este timpul să decideți unde să mergeți. Există 4 pași complementari în această fază, care vă vor ajuta cu totul să vă determinați direcția.

- **Pasul 1: Dezvoltați-vă declarația de misiune**

O declarație de misiune îți definește scopul existenței. Ar trebui să se concentreze pe satisfacerea nevoilor clienților, să se bazeze pe competențele dumneavoastră de bază, realiste, clare și ușor de înțeles. Peter Drucker spune că, "Declarația de misiune eficientă este scurtă și puternic concentrată. Ar trebui să încapă pe un tricou." și continuă, "Trebuie să fie clară și trebuie să inspire. Fiecare membru al consiliului de administrație, voluntar și personal ar trebui să poată vedea misiunea." Să aruncăm o privire la unele declarații de misiune eficiente:

Coca-Cola: "Să împrăștiăm lumea, să inspirăm momente de optimism și fericire, să creăm valoare și să facem diferența."

Google: "Organizăm informațiile din lume și le facem universal accesibile și utile."

Nike: "Aducem inspirație și inovație fiecărui atlet* din lume.

**Dacă ai un corp, ești sportiv. "*

- **Pasul 2: Dezvoltați-vă declarația de viziune**

Înainte de a începe să vă dezvoltați declarația de viziune, trebuie să înțelegeți diferența dintre declarațiile de misiune și viziune. Diferența stă în întrebările adresate pentru a le identifica; în timp ce răspundeți la întrebarea: "Care este scopul existenței afacerii mele?" pentru o declarație de misiune; răspundeți la întrebarea: "Unde merge afacerea mea?" pentru o declarație de viziune. Viziunile sunt declarații bazate pe viitor, care definesc direcția pe termen mediu și lung în ceea ce privește activitățile și capacitățile care urmează să fie dezvoltate și împărtășite în cadrul organizației. Unele declarații de viziune inspirate sunt după cum urmează:

Twitter: "Pentru a oferi tuturor puterea de a crea și de a împărtăși idei și informații instantaneu, fără bariere."

Amazon: "Să fie cea mai centrată pe client companie a Pământului; să construiască un loc în care oamenii să poată veni să găsească și să descopere orice ar vrea să cumpere online."

Canon: "Să găsim soluții avansate simple care să elibereze oamenii să-și trăiască visele și să ducă vieți îmbogățite acasă și la locul de muncă."

- **Pasul 3: Specificați valorile**

Valorile organizaționale de bază sunt convingerile esențiale și durabile deținute de organizație și nu pot fi compromise de dragul câștigurilor financiare și al intereselor pe termen scurt. Valorile servesc ca o forță călăuzitoare, oferind un sentiment de direcție unei organizații. La locul de muncă, valorile funcționează cel mai bine atunci când sunt aliniate cu viziunea strategică a organizației (McClean, 2015).

Valorile unei organizații ar trebui să aibă un trecut și ar trebui să fie clare și directe. Dezvoltarea a aproximativ patru sau cinci valori de bază este importantă, dar nu creați noi valori, ci reuniți ceea ce este deja prezent în cadrul organizației sau în rândul echipei dvs.

Valorile de bază sunt în mare parte ascunse în declarațiile de misiune, motiv pentru care unele organizații de succes nu le notează separat.

Câteva exemple de valori de bază pot fi: integritatea, leadership, proprietatea, pasiunea pentru câștig și încredere (acestea sunt valorile de bază ale P&G și toate aceste valori sunt explicate în două până la cinci propoziții).

- **Pasul 4: Specificați avantajele competitive**

Un avantaj competitiv definește de ce vă descurcați mai bine decât concurenții dvs., fie prin prețuri mai mici, fie prin oferirea unor beneficii mai mari față de produsele și serviciile care justifică prețuri mai mari. Obținerea de avantaje competitive durabile constituie cea mai importantă strategie de afaceri.

Michael Porter definește două tipuri de bază ale avantajului competitiv:

1. Avantajul costurilor

2. Avantajul diferențierii

Un avantaj concurențial apare atunci când o întreprindere oferă un produs care oferă aceleași beneficii oferite de concurenți, cu un cost mai mic (avantaj de cost) sau un produs cu mai multe beneficii decât cele oferite de concurenți, la costuri similare cu concurenții (avantaj de diferențiere).

Pentru a obține avantaje competitive, trebuie să:

1. *Evaluezi afacerea*: Cine sunt clienții dvs.? Care sunt punctele forte unice (identificate în analiza SWOT)? Cum se descurcă concurenții? Ce faceți mai bine decât concurenții?
2. *Creați avantajele*: Este posibil să vă reduceți costurile? Și/sau cum puteți îmbunătăți calitatea sau funcționalitatea produsului dumneavoastră la un nivel mai bun decât alte produse de pe piață?
3. *Mențineți avantajul (avantajele) competitiv(e)*: Care sunt noile tendințe de pe piață? Avantajele dvs. îmbătrânesc și trebuie să vă concentrați pe nevoile noi ale clienților?

Răspunsurile dumneavoastră la prima întrebare pot fi contribuții directe pentru secțiunea competențe de bază din cadrul planului strategic. Restul răspunsurilor vă vor ajuta să vă îmbunătățiți și să creați noi avantaje pe piață.

Faza 3: Construiți-vă strategia

Să facem niște strategii acum! Această fază implică pașii necesari care facilitează construcția efectivă a planului strategic. Aici vom încerca să ne transformăm obiectivele în acțiune. Avem 3 pași principali.

- **Pasul 1: Setați matricea strategică (TOWS)**

Cea mai bună metodă de identificare a opțiunilor strategice prin analiza SWOT este utilizarea unei matrice TOWS. TOWS (Amenințări, Oportunități, Puncte Slabe și Puncte Forte) este de fapt un acronim pentru analiza SWOT, dar mai concentrat pe probleme externe: amenințări și oportunități. Pe lângă TOWS Matrix, ilustrată mai jos, puteți potrivi oportunitățile și amenințările externe cu punctele slabe interne și vă puteți dezvolta opțiunile strategice.

| | | |
|--|---|--|
| | Strengths S1 S2 S3 | Weaknesses W1 W2 W3 |
| Opportunities O1 O2 O3 | Use strengths to maximise opportunities | Reduce weaknesses to develop opportunities |
| Threats T1 T2 T3 | Use strengths to reduce threats | Avoid threats by reducing weaknesses |

Întrebările la care ar trebui să răspundeți în timp ce identificați strategii alternative față de SWOT:

SO: Cum îți poți folosi punctele forte pentru a profita de oportunitățile tale?

ST: Cum îți poți folosi punctele forte pentru a evita amenințările?

WO: Cum poți profita de oportunitățile tale pentru a-ți minimiza slăbiciunile?

WT: Cum vă puteți minimiza punctele slabe și cum puteți evita amenințările?

- **Pasul 2: Definirea obiectivelor strategice pe termen lung**

După ce ați dezvoltat matricea TOWS, este timpul să vă definiți obiectivele pe termen lung, care nu se adresează doar elementelor SWOT, ci abordează holistic toate domeniile organizației dvs. Pentru aceasta, gândiți-vă la funcțiile generale ale organizației dvs.: resurse umane, producție, marketing și vânzări și finanțe. Răspunsurile la întrebările de mai jos din nou ar trebui să abordeze valorile dumneavoastră de bază și realizarea viziunii și misiunii dumneavoastră:

1. Ce abilități și capacități ar trebui să aibă echipa noastră? Îi avem deja în echipa noastră pe cei care pot conduce procesele actuale și aduce schimbări benefice?
2. Este procesul nostru actual de producție adecvat pentru îmbunătățirea produsului (produselor) curent(e) și a produselor noi? Ar trebui să luăm în considerare îmbunătățiri?
3. Care este propunerea noastră de valoare față de produsul (produsele) nostru(e)? Ce valoare trebuie să oferim clienților noștri pentru a ajunge la rezultatele noastre?
4. Cum ne putem îmbunătăți performanța financiară? Ar trebui să luăm măsuri pentru creșterea veniturilor prin creșterea prețurilor sau îmbunătățirea productivității pentru reducerea costurilor?

● **Etapă 3: Elaborarea planului strategic prin implicarea planurilor operaționale anuale/planurilor de acțiune**

După ce ați parcurs toți pașii din fazele de mai sus, ar trebui să aveți toate datele necesare pentru a crea un plan strategic: priorități, misiune, viziune, valori de bază, avantaje competitive, strategii individuale și obiective pe termen lung. Acum este timpul să elaborăm un plan strategic complet care să implice toate aceste informații, precum și un plan operațional. Înainte de a elabora conținutul planului strategic, trebuie să înțelegeți structura unui plan operațional și a unui plan de acțiune, astfel încât să puteți alege pe care să îl utilizați în cadrul planului strategic.

Planurile operaționale și planurile de acțiune sunt de obicei elaborate timp de 1 an, deși obiectivele pe termen lung sunt stabilite pentru o perioadă mai lungă. Trebuie să definiți noi obiective pentru a atinge obiective pe termen lung în fiecare dintre planurile anuale din cadrul planului strategic. Deși planurile de acțiune sunt elaborate pentru a aborda în mod direct etapele de acțiune specifice pentru atingerea unui obiectiv specific, planurile operaționale sunt mai detaliate și oferă o imagine clară a modului în care o echipă, o secțiune sau un departament va contribui la realizarea obiectivelor

strategice ale organizației. Aici vă prezentăm un plan de operare. Puteți crea un tabel simplu și util ca mai jos, pentru fiecare dintre strategiile dvs.:

| Strategie: Să ne creștem cota de piață prin abordarea noilor tendințe | | | |
|---|--|---|--|
| Obiective pe termen lung | Obiective pe termen scurt (timp de 1 an) | Măsurile | Persoană responsabilă |
| Resurse umane: Utilizați noi tehnici pentru a îmbunătăți abilitățile și motivația echipei. | Organizați instruirea personalului de cel puțin 30 de ore. Dezvoltați-vă și oferiți recompense pentru munca provocatoare. | Îmbunătățirea productivității personalului cu 5% 2 până la 3 contribuția directă a personalului-cheie pentru a aborda noile tendințe de pe piață | HRM sau CEO |
| Producție: Investiți în matrițe și mașini noi pentru a produce produse îmbunătățite. | Găsiți 2-3 furnizori alternativi și decideți cu privire la unul. Începeți procesul de achiziție. Începeți procesul de producție. | Contract semnat cu un furnizor. Primele produse noi produse prin utilizarea de matrițe/utilaje noi. | Manager de producție, manager de achiziții sau CEO |
| Marketing și vânzări: Introduceți produse noi / îmbunătățite pe piața actuală. | Utilizați media online, TV și tipărite pentru promovarea produselor. | 4 tipuri de reclame prezentate pe diferite suporturi. | Marketing & Sales Manager sau CEO |
| Finanțe: Creșterea profitabilității și stabilirea sustenabilității financiare | Realizați o creștere a vânzărilor între 5% și 10% | Creșterea lunară a vânzărilor între 0,4% și 0,8% | Manager financiar sau CEO |

Planurile strategice includ, de obicei, următorul conținut. Conținutul poate fi ușor modificat în funcție de structura și forma organizației.

1. Introducere

Prezentarea pe scurt a scopului și structurii planului strategic

2. Descrierea organizației

Descrieți compania în termeni de: data înființării, expertiza, principalele activități, structura organizațională (cu o organigramă, dacă există legături clare între conducere și personal)

3. Principii organizatorice

Puneți-vă declarațiile de misiune și viziune, valorile și competențele de bază în ordine.

4. Prioritățile

Puneți analiza SWOT (într-un tabel sau explicată), MATRICEA TOWS și orice observații despre problemele prioritare.

5. Plan operațional / Plan de acțiune

Dezvoltați-vă planul de operare (așa cum este prezentat mai sus) sau planul de acțiune.

6. Concluzie

Rezumați-vă pe scurt planul.

Faza 4: Schimbarea numărului de angajați: Punerea în aplicare a planului strategic

În ultima fază, dar cea mai durabilă a procesului de planificare, avem 3 pași cheie:

- **Pasul 1: Evaluați și înțelegeți planul.** Primul pas după documentarea planului strategic este să faceți un pas înapoi și să-l lăsați deoparte pentru o perioadă scurtă de timp (aproximativ o săptămână), pentru a vă recupera obiectivitatea. Apoi revizuiți-l cu atenție și evidențiați părțile nerealiste în ceea ce privește timpul și costurile. Asigurați-vă că le veți ține cont în timpul procesului de punere în aplicare fără a revizui planul, dar excludeți-le sau revizuiți-le în următoarea perioadă de planificare dacă planul actual eșuează.
- **Pasul 2: Comunicați planul.** După ce vă asigurați că planul este gata să fie partajat cu echipa, faceți acest lucru pornind de la principalele părți interesate care sunt responsabile pentru punerea în aplicare și măsurarea obiectivelor pe termen lung și scurt din plan. Comunicarea planului cu fiecare membru al organizației este esențială, deoarece îi ajută să vadă imaginea de ansamblu. Cu toate acestea, comunicarea la nivel de organizație necesită mai mult efort; trebuie să o puneți pe ordinea de zi a reuniunilor grupurilor / departamentelor, a blogurilor interne, a consiliilor de administrație și a corespondenței.
- **Pasul 3: Diseminarea planului.** Ultimul pas înainte de a lua măsuri asupra planului strategic este să-l diseminați în întreaga organizație și să ajungă astfel la componentele practice și tehnice ale muncii de zi cu zi a oamenilor. Dacă sunteți un intraprenor, atunci implicați în primul rând managementul superior în procesul în cascadă, acesta vă vor ajuta să accelerați procesul cu o autoritate mai mare.

În timpul procesului de punere în aplicare, programați întâlniri periodice (de exemplu, o dată pe lună) privind progresele înregistrate cu personalul-cheie implicat în procesul de punere în aplicare. Lăsați-i să prezinte acțiunile implementate în departamentele lor pentru a atinge obiective specifice pe termen scurt și lung. Discutați despre provocările cu care vă confrunțați și despre orice schimbări care trebuie făcute.

Link-uri externe:

Analiza PESTEL (https://www.cipd.co.uk/Images/7583-PESTLE-template-2020_tcm18-27107.pdf)

Analiza SWOT (<https://www.wordstream.com/wp-content/uploads/2022/01/swot-analysis-template-blank-example.png>)

Matricea TOWS (<https://www.professionalacademy.com/blogs/an-introduction-to-the-tows-matrix-putting-swot-into-action/>)



SFAT

- *Antreprenorii/managerii nu ar trebui să facă planificarea pe cont propriu, ci ar trebui să o facă cu ajutorul membrilor echipei, în special al intraprenorelor*
- *Planul strategic ar trebui revizuit cel puțin o dată pe an pentru a se pregăti pentru anul următor.*
- *Progresele înregistrate în punerea în aplicare ar trebui revizuite trimestrial*

Referințe

Olsen, Erica. 2007. *Planificarea strategică pentru manechine*. Pentru manechine.

Ce este oricum planificarea strategică? (<https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9780470037164.excerpt.pdf>)

McClellan, David. 2020. *Planificarea strategică la fel de simplă ca A,B,C*. Ediția a 2-a, Lulu Publishing Services.

Andrews, K.R. 1971. *Conceptul de strategie corporativă*. Homewood: Dow Jones-Irwin.

<https://higuide.elrha.org/>

UTILIZAREA INOVAȚIEI TEHNOLOGICE

Aplicare

Scopul acestui capitol este de a ajuta formatorii să înțeleagă termenul de inovare și să definească ce este inovarea și ce nu. În plus, rezumăm diferitele surse de inovare și facem lumină asupra oportunităților de inovare. În cele din urmă, definim inovația tehnologică, termenii încorporați, cum ar fi inovarea produselor și inovarea proceselor, precum și factorii declanșatori care forțează organizațiile să fie inovatoare din punct de vedere tehnologic.

Rezultate așteptate

- Înțelegerea conceptului de inovare tehnologică
- Definirea inovării tehnologice și a tipurilor de inovare

CONTEXT/DESCRIERE:

Inovarea este punerea în aplicare practică a ideilor care produc noi produse sau servicii și este considerată o funcție a antreprenoriatului. Există mai multe surse de inovare, cum ar fi evenimente neașteptate, incongruențe, nevoi generate de procese și schimbări de piață sau industrie³⁸. În această secțiune, ne vom concentra pe inovarea tehnologică, care este un concept extins de inovare și cuprinde inovarea produselor și a proceselor.

³⁸ <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>

Inovație

Unul dintre cele mai populare cuvinte care este folosit în zilele noastre în antreprenoriat este inovarea. Cu toate acestea, inovarea sau inovația ea pot fi utilizate în mod abuziv, prin urmare este necesar să se clarifice unele fapte despre inovare sau inovație³⁹.

- **Inovația nu este invenție.** Poate implica invenție, dar necesită și multe alte lucruri, cum ar fi înțelegerea nevoilor și dorințelor clienților, colaborările care sunt necesare pentru a o livra etc.
- **Inovația trebuie să ofere valoare.** Companiile încearcă să-și crească veniturile, astfel încât inovațiile trebuie să ofere organizațiilor o rentabilitate adecvată pentru a se susține și pentru a oferi o rată suficientă de rentabilitate a investițiilor (ROI).
- **Puține inovații sunt inovații cu adevărat noi.** Multe inovații se bazează pe progresele anterioare, deci nu trebuie să fie noi în lume, ci noi pe piață sau industrie.
- **Gândiți-vă dincolo de produse.** Un nou model de afaceri, un nou mod de a obține venituri, un nou sistem de produse sau servicii sau un nou mod de a interacționa cu clienții, angajații și partenerii pot fi considerate o inovație.
- **A ști unde să inovezi este la fel de important cu și a ști cum să inovezi.** Este important să găsiți oportunitățile de inovare potrivite și să specificați inovația pe care o veți crea înainte de a începe proiectul.
- **Abordați mai întâi cele mai dificile probleme.** Inovația ar trebui să rezolve problemele clienților sau organizațiilor, așa că un antreprenor trebuie să se concentreze pe cele mai dificile părți ale conceptului.
- **Refuzați răspunsurile incomplete.** Încercați să găsiți o soluție cuprinzătoare la fiecare provocare.
- **Nu contează până când nu este pe piață.** Procesul de inovare este continuu și se termină numai atunci când produsul este introdus pe piață și devine o sursă de venit.
- **Transformați complexitatea în simplitate.** Cele mai populare inovații sunt cunoscute deoarece simplifică cele mai dificile probleme.

INOVAȚIE

Implementarea practică a unei idei într-un dispozitiv sau proces nou

³⁹ Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten tipuri de inovare: Disciplina de a construi descoperiri*. John Wiley & Sons.

Inovarea poate apărea din diferite surse, cum ar fi de la persoane fizice, eforturi de cercetare, incubatoare și companii. Cu toate acestea, crearea unei inovații ar putea fi rezultatul legăturilor dintre sursele menționate mai sus. Această rețea inovatoare (Figura 1) pune inovația în centrul atenției și accelerează inițiativele inovatoare prin combinarea resurselor și a informațiilor din mai multe surse pentru a crea progrese tehnologice puternice. Sursele inovațiilor ca sistem sunt⁴⁰:

- **Persoane.** O persoană care inventează sau proiectează o soluție care îi îndeplinește nevoile sau rezolvă o problemă.
- **Eforturile de cercetare în universități.** Universitățile sunt o sursă de inovare, deoarece cercetătorii lucrează în laboratoare și în programe de cercetare care generează rezultate inovatoare. Aceste rezultate pot fi comercializate și pot genera produse sau servicii inovatoare.
- **Incubatoare.** Scopul principal al acestor entități este de a "hrăni" idei inovatoare disruptive care vor deveni companii independente, cu un model de afaceri solid, oferind acces la diverse resurse.
- **Companii.** Acestea sunt o sursă de inovare, deoarece au acces la resurse și au stabilit procese prin intermediul departamentelor de cercetare și dezvoltare care creează și sprijină eforturile inovatoare. În plus, acestea sunt forțate să dezvolte servicii sau produse inovatoare, pentru a rămâne competitive.

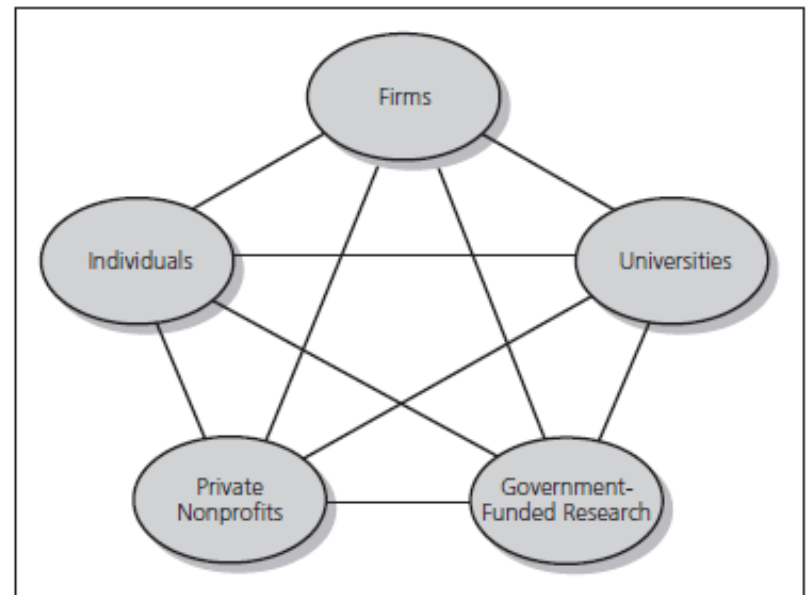


Figura : Surse de inovare ca rețea.

⁴⁰ Schilling, M. A. (2012). *Managementul strategic al inovării tehnologice* (ediția a 4-a). McGraw-Hill / Irwin.

Inovația tehnologică

O subcategorie a inovației este inovația tehnologică⁴¹. Organizațiile sunt forțate să dezvolte inovații tehnologice, deoarece progresele în tehnologiile digitale permit organizațiilor să proiecteze și să creeze mai multe produse în mai puțin timp. Inovarea tehnologică poate fi implementată sub forma inovării produselor (produse noi) sau a inovării proceselor (processe în aplicare). Acestea sunt considerate inovație dacă oferă avantaje specifice organizației.

Globalizarea pieței este principala forță motrice a inovației. Concurența intensă atât pe piața internă, cât și pe cea externă dictează organizațiile să dezvolte produse noi sau să le reproiecteze pe cele existente pentru a răspunde noilor nevoi ale clienților și pentru a rămâne profitabile. Datorită globalizării, clienții au acces la piețele externe care obligă firmele să devină mai inovatoare și să creeze produse și servicii diferențiate. Prin crearea de noi produse, firmele au o nouă sursă de venit care le sporește marja de profit. Cu toate acestea, pentru ca firmele să creeze noi produse, acestea trebuie să investească în inovarea proceselor care reduce costurile firmelor⁴².

Adoptarea mai multor tehnologii care accelerează procesul de producție și reduc costurile operaționale permite companiilor să dezvolte sortimente de produse care pot fi oferite în diverse segmente de piață și care au puncte de preț diferite. Urmând această strategie ajută companiile să se diferențieze de concurenți. Schilling, M. A. (2012) prezintă un exemplu de la Toyota care exemplifică beneficiile varietății produselor. În 2012, compania a oferit 16 linii diferite de vehicule de pasageri sub marca Toyota (de exemplu, Camry, Prius, Highlander și Tundra). În cadrul fiecărei linii de vehicule, Toyota a oferit, de asemenea, mai multe modele diferite (de exemplu, Camry L, Camry LE, Camry SE) cu

INOVAȚIE TEHNOLOGICĂ

***Un produs sau proces nou sau îmbunătățit ale
cărui caracteristici tehnologice sunt semnificativ
diferite de cele anterioare.***

⁴¹ https://www.stat.fi/meta/kas/tekn_innovaatio_en.html

⁴² Schilling, M. A. (2012). Managementul strategic al inovării tehnologice (4 editio). McGraw-Hill / Irwin.

caracteristici diferite și la puncte de preț diferite. În total, Toyota a oferit 64 de modele de mașini în diferite game de prețuri (de la 14.115 dolari la 77.995 de dolari) și diverse caracteristici, cum ar fi scaunele (de la 3 la 8 pasageri)⁴³.

Link-uri externe:

Pentru un rezumat rapid al subiectului urmăriți acest videoclip:

https://www.youtube.com/watch?v=-g-SshabbL0&ab_channel=MohammedBinRashidSpaceCentreMBRSC

Referințe

Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Zece tipuri de inovare: disciplina de a construi progrese*. John Wiley & Sons.

Schilling, M. A. (2012). *Managementul strategic al inovării tehnologice (ediția a 4-a)*. McGraw-Hill / Irwin.

https://www.stat.fi/meta/kas/tekn_innovaatio_en.html Accesat la 13 noiembrie 2022

<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation> Accesat, 9 februarie 2023.

⁴³ Schilling, M. A. (2012). *Managementul strategic al inovării tehnologice (4 editio)*. McGraw-Hill / Irwin.